

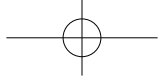
大忙人的 趣味管理学

张轩 ◎ 编著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING



未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

大忙人的趣味管理学 / 张轩编著. —北京：电子工业出版社，2015.1
ISBN 978-7-121-24770-5

I. ①大… II. ①张… III. ①管理学—通俗读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第268624号

责任编辑：张 轶

印 刷：中国电影出版社印刷厂

装 订：中国电影出版社印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱

邮编：100036

开 本：710×1000 1/16 印张：14.5 字数：342千字

版 次：2015年1月第1版

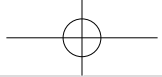
印 次：2015年1月第1次印刷

定 价：39.80元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。



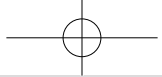
Preface 前言

在老农的一块农田当中，多年来一直横放着一块大石头。这块石头碰断了老农的好几把犁头，还弄坏了他的中耕机。老农对此无可奈何，巨石成了他种田时挥之不去的心病。

一天，在又一把犁头被打坏之后，想起巨石给他带来的无尽麻烦，老农终于下决心了结它。于是，他找来撬棍伸进巨石底下，却惊讶地发现，石头埋在地里的部分并没有想象的那么深、那么厚，稍使劲道就可以把石头撬起来，再用大锤打碎，即可清出农田。霎时间，老农脑海里闪过多年被巨石困扰的情景，再想到可以更早些就把这桩头疼事处理掉，他禁不住一阵苦笑。

从这则寓言故事中，我们可以领悟出管理学的道理：遇到问题应立即弄清根源，有问题更需立即处理，决不可拖延。如果老农早点寻找原因，就不会连续弄断好几把犁头了。所以，无论是企业还是我们日常生活中的相关管理活动，都会遇到反复出现的问题或不良现象，如若讳疾忌医或拖延了事，积压下来，必然会造成更大更多的困难，甚至使重要活动无法正常进行。因此，我们对管理中出现频率较高的问题，不应回避，而应抓住苗头，及时调查，追根溯源，尽快找出解决的途径和办法。而这，就涉及管理学的相关技巧要领了。

本书将从不同的角度来向你叙述新颖的管理理念，让你忙中有条理、忙中有空闲，而且忙得轻松有效率。它重点阐述了如何从枯燥的管理中找到有趣味、有实效的管理方式，让你在工作、生活中游刃有余。同时突破以往管理书籍的说教性质，重在能从读者身边的各种小事入手，通过富有韵味的小故事为你排忧解难，让你更好地做自己的人生管理者。



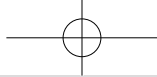
说到管理，总让人觉得可望而不可即。其实，管理就在我们的身边，而且将管理落实到具体问题中，无不关系到个人的认知、领悟、沟通和总体掌控能力。这让我们在以后的发展道路上更加注重培养自己的管理素质。管理是如此的重要，那你觉得它难吗？当你看了本书之后，就会觉得：管理原来如此简单，轻轻松松就能掌握。

本书精心挑选了 10 个重要的管理理论与技巧，为了让阅读更轻松，尽量深入浅出地讲解各种管理方式，然后用丰富、生动的故事，向你介绍它为人生的启示。衷心希望管理的智慧能给你的人生带来影响，让你的每一次选择都更加理性而睿智，让你的人生更加精彩而顺遂。

通过本书，你将知道如何通过管理创造更多的价值，更好地认识管理目的，有针对性地为事业发展创造价值；另外，本书还会告诉你如何成为领袖，帮你培养成为领袖所需要具备的特质，以最大限度地发展自己；除了个人素质方面的提升，本书还教你怎么管理市场信息，把握机会并在运作中创新；当然，想成为好的管理者，你还要懂得带好团队的秘诀，灵活运用激励和惩罚的工具，这些本书都会教你。

不错，在一个个经典、有趣的案例中，你收获到的将不仅仅是知识，更是一种管理意识的升华。这时你会发现：职场上、生活中的管理没有我们想象的那么困难，你既可以管理好自己，也能带好团队，更能轻松地带领企业走上成功之路。

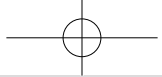
最后我要感谢以下朋友为本书提供了许多优秀的资料和案例：肖冉、黄世波、黄磊恒、郁莉华、路岩、黄丽、安雅宁、张琳、杨悦、王天晓、田泉、谭玲、尹华兰、张建新。



目录

CONTENTS





PART

1

创造更多价值 ——管理的目的

001 讲究方式方法，提高工作效率	002
002 从多方面实现管理目的	004
003 把握要点，各司其职	006
004 管理在于不断学习	008
005 用旁观者的眼光审视自己	010
006 对事不对人，不让个人喜好影响判断	012
007 管理要注重化繁为简	014
008 “人”与“事”——管理面临的两大问题	016
009 管理目的之“系统”胜于一切	018
010 管理者要牢记自己的身份	020

PART

2

如何成为领袖 ——管理者的特质

011 提升管理素养，以理服人	024
012 懂得授权，做掌舵人	026
013 牢记把“绩效”放在首位	028
014 难以面面俱到，要抓住管理重点	030
015 思考问题全球化，具体行动本土化	032
016 愿意承担责任	034
017 正确处理领导中的主被动关系	036
018 善于借助别人的力量	038
019 反应敏捷、挑战陈规	040
020 坚持自己的价值选择	042



PART 3

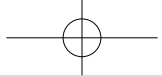
市场是创造出来的——管理与创新

021 别幻想明天跟昨天一样	046
022 于危机中把握新机会	048
023 别用过时的商业理论管理企业	050
024 关注需求，它是创新的来源	052
025 “意外”正是创新的契机	054
026 开拓市场，赢在创新	056
027 敢于变革，善于变革	058
028 激发组织的变革	060
029 当变则变，变则必新	062
030 时刻准备，蓄势待发	064

PART 4

带好团队的秘诀——目标管理

031 在众多需求中取得平衡	068
032 在众多目标中取得平衡	070
033 考评稽核是一切管理的基石	072
034 绩效考核是一个导向过程	074
035 实施目标管理的原则	076
036 实施目标管理的条件	078
037 目标管理不是结局	080
038 目标管理是方向	082
039 什么样的目标是科学合理的	084
040 从自身实际情况制订合适的目标	086



PART

5

抓住企业的生命线——客户管理

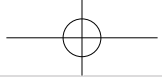
041 管理者的使命是满足客户需求	090
042 以顾客的需求为方向	092
043 重视客户的实际需求	094
044 如何更好地赢得客户信赖	096
045 别忘了挽留你的老客户	098
046 从多个层面优待老客户	100
047 挖掘被人遗忘的缝隙市场	102
048 小市场也一样很重要	104
049 打造能吸引顾客的核心优势	106
050 立足客户，从自身出发	108

PART

6

让每个人都能发挥潜能——激励与惩罚

051 赞美给人愉悦和动力	112
052 竞争是最好的“催化剂”	114
053 做好分配，皆大欢喜	116
054 如何让奖励更有效果？	118
055 合理地实施激励	120
056 情感与危机激励	122
057 不可缺少的负激励	124
058 处罚要让员工“心服口服”	126
059 批评到位能带来成长	128
060 同等错误要用一个标准	130



PART 7

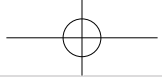
让沟通变得更 畅通——管理 沟通

061 沟通是一座隐形的桥梁	134
062 沟通需要适当地说出来	136
063 说话是沟通的重要方式	138
064 沟通需注意的要点	140
065 沟通意向需要明确具体	142
066 沟通中的倾听技巧	144
067 沟通中有效的倾听方式	146
068 沟通中的冲突解决	148
069 全方位的沟通	150
070 沟通的 5 个秘密武器	152

PART 8

从优秀到卓 越——领导 力的提升

071 领导职位的硬权力	156
072 严慈力涉于小事	158
073 软性领导力——宽容	160
074 尊重员工是领导力的必备要素	162
075 领导力更注重生产成果	164
076 给员工充分的自主性	166
077 成为学习型领导者	168
078 全方位提升你的领导力	170
079 众望所归的魅力型领导人	172
080 塑造领导力的 5 种辅助能力	174



PART

9

用对的人，做 对的事——人 才管理

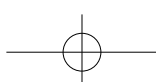
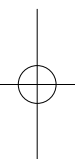
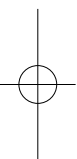
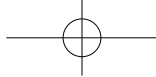
081 用人所长，避之所短	178
082 善任的前提是“知人”	180
083 要招募到比你更强的人	182
084 吸引并留住我们需要的人才	184
085 金钱并不是激励的唯一手段	186
086 不可过分强调升迁	188
087 你能满足员工的愿望吗	190
088 允许优秀人才犯错误	192
089 引导你的员工积极参与决策	194
090 放开手脚，让知识员工自己思考	196

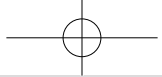
PART

10

基业长青靠 战略——决 策管理

091 是战略规划，不是战略预测	200
092 把握决策的五个要素	202
093 学会顺应利用趋势而不是与之对抗	204
094 千万别用失效的信息作为决策依据	206
095 始终为未来的变化留出余地	208
096 如何运用反面意见	210
097 依靠战略同盟发展壮大	212
098 把资源留给未来的机会和明天的增长	214
099 未实施的计划，只是美好的意图	216
100 在并购中实现外部增长	218





PART

1

创造更多价值 ——管理的目的





001 讲究方式方法，提高工作效率

效能与效率的协同

管理的目的之一就是要保证效率和效能的协同作用，效率通常可以通过技术的改进来完成，但效能却要通过全体员工的努力才能达到一定的境界，而其中，管理者起到了很大的作用。在效率和效能面前，效能起到了最终的决定作用。效能也意味着目标实现的可能性和快捷性。每一件事和每一项工作都有其特定的最好结果，这个最好结果就是我们做一件事和一项工作所期望达到的最终目标。

工作要有的放矢

一开始时心中就怀有最终目标，意味着从一开始时你就知道自己的目的地在哪里，自己现在在哪里。朝着自己的目标前进，至少可以肯定，你迈出的每一步都是方向正确的。那种看似忙忙碌碌、最后却发现自己背道而驰的情况是非常令人沮丧的。如果没有目标，就不可能有切实的行动，更不可能获得实际的结果。管理目的最明显的特征就是要做到有的放矢，在做事之前，就清楚地知道要达到一个什么样的目的。

注重先后次序

知道管理的目的后还应该知道怎样去达到这个目的，怎样最有效地实现它。每天都有无数的事情等待着我们去处理，而且有许多事情还显得非常紧急，比如响个不停的电话，下一个小时的某个会议等。陷入事务性的圈子，把我们变得忙忙碌碌的情景看来是必须而且可以理解的，但是实际情况并非如此。每个人在一天所做的事情中，至少有 70% 是不重要的。试想，如果管理者都不懂得这些目标的先后作用，那企业不就岌岌可危了吗？

遵循二八法则

怎样才能快速而高效地管理好各项事务呢？那就是要遵循“二八法则”，那些在工作中忙碌却效率低下的人士，他们把自己 80% 的时间花在了紧急却不重要的事情上，又几乎把剩下的 20% 的时间用在了既不紧迫也不重要的事情上。他们的行为



与那些高效能人士恰恰相反，这样的人基本上过着一种不负责任的生活。有效的管理者坚持把重要的事放在前面做，每次只做好一件事。

抓工作要有章法

抓工作也是一门艺术，要有章法，只有会抓、善抓、抓好，才能推动工作提速、提质、提效，不能眉毛胡子一把抓，要分轻重缓急！这样才能一步一步地把事情做得有节奏、有条理，达到良好结果。在紧急但不重要的事情和重要但不紧急的事情之间，你首先去办哪一个？面对这个问题你或许会很为难，所以管理的目标之一就是有章法地去处理工作。

读故事，学管理——五个小兔搬萝卜的小寓言

几只爱吃萝卜的小兔在草原上开垦了一块土地，种了好多萝卜。到了收获的季节，它们的朋友小羊和小牛用它们尖尖的角帮小兔们把萝卜从地里刨了出来，然后小羊和小牛就忙自己的事情去了。几只小兔看着那一大堆红红的萝卜，心里乐开了花。眼看就要下雨了，几只小兔决定自己把萝卜收回家。

小兔甲试了试自己一次可以抱两个萝卜，于是便每次抱着两个萝卜往返于萝卜地与家之间。虽然有点吃力，但他还是越干越起劲。

小兔乙找来一根绳子，把五个萝卜捆在一起，然后背着向家走去。虽然背了五个萝卜，可它的速度一点也不比小兔甲慢。

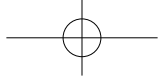
小兔丙找来一根扁担，用绳子把萝卜捆好，前面五个，后面五个，走起来比小兔甲和小兔乙都快。

小兔丁和小兔戊找来一只筐，装了满满一筐萝卜，足有三四十个，然后一起抬着筐向家走去。

五个小时后，小兔甲累得不得了，而且搬到家的萝卜又很少；小兔乙虽然每次搬五个，但结果搬得和小兔甲一样多，而它却是最累的一个；小兔丙不像小兔甲、乙那样煞费苦心，既累又无速度，它采用扁担挑的方式，结果挑得比小兔甲、乙的总和还多，而且很省力。

然而，小兔丁、戊想着天将下雨，还需加快速度，所以它们两个用抬筐的方式。效果正如我们所料，抬回来的萝卜比前三个小兔搬的总和多。最终它们在雨水来临前搬回了所有的萝卜。

同样都在努力工作，可五只小兔的工作效率和工作成果却有显著的差别。因为工作方式的不同，有人虽然看起来忙忙碌碌，工作却难见成效；有人虽然显得悠闲，却成绩显著。好的工作方法可以有效地提高工作效率，而团队的合作效率明显高于相同个体劳动成果之和。因而，作为管理者，要追求工作效率，就要讲究方式方法，不能盲目地瞎忙，有效地提高工作效率，更要注重提高团队的工作效率，为公司谋求更大的经济效益。



002 从多方面实现管理目的

科学管理

当面对很多看似鸡毛蒜皮但是又不得不及时处理的事情，我们就要进行科学管理。所谓科学管理思维就是我们日常管理决策的理性化、程序化、模式化和系统化，是我们处理、管理事物的世界观和方法论，是我们迈向职业化的重要途径和标志。无论是做正确的事还是正确地做事，我们的管理都需要具有理性的、科学的和稳定的思维方法和习惯，而不能东一榔头西一棒，人无定性，话无定音，朝令夕改。

充分利用时间

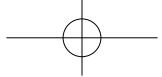
时间是无法挽留的，就像那东逝之水，只可流去，不可流回，当一天结束时，时间不会留作明天待用。如果你想获得成功，就必须学会有效地安排时间，有效地利用时间。时间对于生产和商业活动来说，就是潜在的资本。传统的时间管理一味要求在最短的时间内做很多事，然而，这却不是高效管理的目的。因此，忘掉墙上的闹钟，学会认清事情的紧迫性与重要程度，遵循心中的罗盘行事，做自己生活的主宰。

管理计划

真正会管理的人，不是把大量时间用于忙乱的工作中，而是用在拟订计划中。他们不但在年初这样做，在动手做每件事以前也这样做。就是说，在他们看来，大的目标有大的计划，小的工作则有小的计划。总之，大事小事，都要事先周密考虑。一旦考虑出完整的计划，执行起来就会很顺利。表面看来，作计划和考虑问题的时间占用得多了，但实际上，从总耗用时间量来计算，却节省了许多工作量；这才是对计划的有效管理。

我贡献了什么

知道管理目的的人会不断问别人，我能为你做什么贡献，需要我在什么时候，用什么方式来贡献。会管理的人把周围的人都当成了内部客户。就像你去服装店选



衣服，服务员问你：“有什么可以帮到你”是一样的道理。其实这是用营销的观点来看管理。我们的工作就是我们的产品，而我们的上司和周围的人，都是我们的消费者。所以只有我们的产品被周围的人接受，我们的工作才有价值，我们每个人都要追“畅销”。

重视责任

一个注意对成果负责的人，即使他位卑职小，也应该算是“高层管理人员”，因为他能对整个机构的经营绩效负责。简单地说，凡是能自我管理，可以把周围的同事视为“内部客户”的人，这些人都是“高层管理人员”。那些能为自己负责，注重对组织的贡献的人，无论他的职位多低，都是高层人士。这是从负责任的角度来看待管理的目的。

读故事，学管理——西顿的图书阅览证

西顿是动物小说体裁的开创者，闻名于世的美国博物学家。孩提时代在加拿大内陆森林长大的他，由于成日生活在大自然中，对动物生态产生浓厚的兴趣，使他立志成为一位博物学家。当他考进英国皇家美术学院后，就到大英博物馆图书部申请阅览证，不料，却因未满 21 岁而被打回了票。

管理人员仅告以“这是规矩，恕难通融”。西顿心想：图书馆里有丰富的图书资源，这将对他进行深入研究提供极大的帮助，而自己现在只有 19 岁，距离 21 岁还有两年。而对于先进的研究来说，晚两年才涉足研究，别人早就出成果了，所以自己无论如何也要拿到阅览证，以全身心地投入到新的研究中去。

于是，西顿想到了图书馆的最高负责人，心想，只要与馆长取得联系，并说明自己的意向，应该能办理阅览证吧……通过多方渠道，西顿终于可以与馆长见面了。本来兴致冲冲的，但没想到他向馆长提出同样的要求，仍无法获得允许。

西顿还是不肯放弃，追根究底询问，谁才有权做个别处理，网开一面。

当馆长告知共有三位评议委员：皇太子、坎特布里大主教与首相有权决定，西顿立即反应道：不如直接找这三位关键性的大人物沟通，可能更有效。

于是他分别写了三封信给这三位人士，以对自己的努力表示负责。想不到就在第三天，他收到了三人署名的回信，有鉴于他求学的热忱，接受他的申请文件。

他顺利达到申领阅览证的目的，从那之后，他在动物生态研究方面做出了重大贡献。

故事表明，西顿通过多方面的努力，最终得到了办理阅览证的权限，并取得了极大成就。对于我们管理者，也应这样，遇到难题必须围绕核心要点，从多个角度去拓展，最终达到预期目的。



003 把握要点，各司其职

关注少数主要领域

集中精力于少数主要领域，既有益于你的健康，又对提高效率至关重要。做好一件事情，需要凝聚心神、心无旁骛，这样一个人才可能最大限度地发挥潜能。而频繁地从一项工作转换到另一项工作则是浪费时间和精力做法。基于这个道理，人们在工作中应该避免不必要的工作转换，要始终围绕管理的目的去具体问题具体分析，要尽可能集中精力先把重要的事情做好、做透、做到位。

抓重点抓关键

没有重点就没有工作方法，日常工作任务繁重，千头万绪，这要求我们工作中抓重点、抓关键。做事要达到事半功倍，就要善于抓重点，抓特色，抓创新，这显得尤为重要，也体现出我们统筹全局、协调各方、增强掌控力、处理复杂问题的能力和水平。我们在高效地管理各项工作时，光有高度的认识和强烈的责任感是不够的，还要善于抓住重点进行落实。

规矩成方圆

我们从管理者的角度去看管理目的：作为一名优秀的管理者，应会制订和实施一套合理的管理制度。没有规矩不成方圆。任何一个集体，失去了纪律的约束，势必如一盘散沙，毫无战斗力可言。管理者，不仅要熟悉和推行公司已有的管理制度，更要逐步建立和完善管理制度体系，制订出员工的行为规范，起草文件注重可操作性，尽量使每一项行动都有明确的规定，并根据使用反馈情况及时更新，变无规定可依为有规定可依，从各个方面规范员工的行为。

建立有效的秩序

管理的目的之一是管理方式，这是不需要管理者的自我管理，是高层领导者卓越的管理智慧。不需要管理者的管理意味着企业拥有完善的制度与规则，一旦在企业内部建立了完善的制度和规则，企业便拥有了一种秩序。这种秩序将维持着企业内部的运营，就像红绿灯维护着交通、法律维护着社会稳定一般。这一秩序的根本是目标和标准，但目标和标准仅仅是秩序的两个基点，要形成系统和完善的管控平台，至少还需要我们高效的管理。



明确职责

从古至今的管理，都非常注重各司其职，每个部门各自负责掌握自己的职责，做好所承担的工作。这样就不会有越俎代庖的现象出现。杜拉克说有效的管理必须利于有效决策的执行。我们知道有效的决策事关处事的条理和秩序问题，也就是如何按明确的职责采取正确的步骤。职责在这里起了不小的作用，既规范了个人行为，又凝聚了人们的思想，同时还能创造更多的效益。

读故事，学管理——名相陈平巧答孝文皇帝

西汉末年，吕后掌权，吕氏家族权倾朝野。公元前180年，吕后去世，陈平与太尉周勃联合起来，平灭了诸吕，拥立代王刘恒为孝文皇帝。在新的政权当中，陈平再次当上了丞相。不过他主动把右丞相的位置让给了周勃，自己退居其次，当了左丞相。

有一次，文帝问右丞相周勃：“天下一年审判的案件有多少啊？”周勃说：“对不起，我不知道。”文帝又问：“天下一年的钱粮收入和支出是多少啊？”周勃再次说：“对不起，我不知道。”一边说，一边惭愧得浑身冒汗，后背都湿透了。

于是文帝转过身来问陈平同样的问题，陈平从容回答：“这些事情由专人负责。”皇帝问：“负责的人是谁啊？”陈平说：“陛下问打官司的事情，可以找廷尉；问钱谷的事情，可以找治粟内史。”皇帝说：“既然事情都有人负责了，那么你这个丞相负责什么啊？”陈平说：“主要是负责干部的选拔任用。如果陛下您不知道干部的好坏，错误地使用了不合格的人，那么就要追究丞相的责任……”

文帝非常赞同陈平的主张。右丞相周勃非常惭愧，从朝堂出来以后忍不住责怪陈平说：“这么好的回答，你怎么平时没有告诉我呀！”陈平笑着说：“大哥，您在这个位置上，怎么能够不知道自己的岗位职责呢？假如皇帝问你长安城里有多少盗贼，你也准备勉强回答他吗？”

陈平的回答可以说是切中要害。

从古至今的管理者都非常注重各司其职，分工合作。作为领导，那些例行的、有人抓有人管、岗位职责很清晰的工作，领导根本就不用操心，完全可以放心交给下边的人，领导只要善于利用激励政策来调动下属的积极性就可以了。而对于那些关乎全局、没人抓没人管的事情，哪怕是一点小小的迹象，也要给予足够的关注。因为如果领导不管，就真的没人抓没人管了，搞不好会出大问题的。

作为总领全局的领导，一定要知道自己的岗位职责是什么，不能眉毛胡子一起抓。我们经常说，总经理要抓大事、想大事、有战略眼光，其实这不是一句空话，必须要贯彻在日常工作的实际行动当中。



004 管理在于不断学习

智慧是财富

在这个世界上，财富是可以随着环境的改变而消失或增加的，知识也会随着时代的变化而老化，只有智慧能够时刻跟着时代前进，因此智慧是我们唯一不会被夺走的财富。管理的目的之一是学习，要想实现学习的目的，从而成为一个成功的管理者，不但要注重对各种知识的学习，而且要能够不耻下问。每一个成功的企业家，在所经营的行业中没有一个人天生就内行，企业的成功，离不开企业家超凡的解决问题能力，这其实是由管理积淀而来的智慧。

如蜜蜂采蜜般努力

能把别人喝咖啡、进舞厅、赴宴会、闲聊的时间都用在管理上，这是极不容易的，也是需要毅力的。“一分耕耘，一分收获”，管理上的收获与付出是成正比的。如同蜜蜂采蜜一样：一只蜜蜂要酿造一公斤蜜，必须在一百万朵花朵上采集原料。假如蜜蜂采蜜时花丛同蜂房的距离平均是一公里半，那么要采一公斤蜜，就需要飞45万公里，差不多等于绕地球赤道飞行11圈，蜜的香甜来得十分不容易，所以我们要实现管理的目的，也需要持久的努力付出。

管理不能瞎忙

有的人忙于事务，平时在学习上坐不下来，最主要的原因应是吃苦精神不够而借口工作忙，没有时间。如今谁人不忙？然而，忙而不学，庸庸碌碌，忙而无序，乱乱哄哄，只是瞎忙。相反，能以“终身学习”的精神为榜样，忙里偷闲，通过苦学，让知识不断转化为解决问题的管理能力，并且不断开拓新的领域，新的境界，对管理目的的实现就一定可以起到事半功倍的效果。

管理无止境

学习是没有止境的，同样，管理也是没有止境的。只有每天都进步，每天都有一个目标鞭策着自己，才能不断地进步，才能适应社会环境。努力是成功的原动力，人出生时都是一样的，为什么到后来贫富差距会那么大，原因不在于别人，而在自己。你会管理了吗？你知道管理的目的吗？知道怎么去实现吗？这才是我们要追求的，人生不进则退，不会有人一直跟在你后面的，随时都要有危机意识。



管理需融会贯通

管理对我们每一个人来说都不是一件困难的事情，但是能够把管理做到融会贯通，并不是所有人的强项。那我们如何才能学会融会贯通呢？首先，我们要用联系的眼光看问题。既然管理学是一门综合性的学问，我们就应把各种相关的知识综合在一起，重新解析和组合，这样才能创造出最适合自己的管理工具。其次，我们要学会多角度考虑问题，从不同的相关角度，找出不同的答案，最后综合在一起形成最合理的管理解决方法。

读故事，学管理——学无止境的轩辕黄帝

上古时代，轩辕黄帝带领六位随从到贝茨山见大傀，在半途上迷路了。这时他们偶遇一位放牛的牧童。

黄帝上前问道：“小孩，贝茨山要往哪个方向走，你知道吗？”

牧童说：“知道呀！”于是便指点他们方向。

黄帝又问：“你知道大傀住哪里吗？”

牧童又说：“知道啊！”

黄帝吃了一惊，便随口问道：“看你年纪小小，好像什么事你都知道啊！接着又问道：“你知道如何治国平天下吗？”

那牧童说：“知道，就像我放牧的方法一样，只要把牛的劣性去除了，那一切就平定了呀！治天下不也是一样吗？”

黄帝听后，非常佩服：真是后生可畏，原以为他什么都不懂，却没想到这小孩从日常生活中得来的道理，就能理解治国平天下的方法。

从那以后，黄帝不耻下问，对不了解的问题他能礼贤下士，问每一个了解的皇宫大臣、平民百姓；而他这样的举动，举国上下都看在眼里，纷纷效仿黄帝的学习作风，全国都笼罩着浓厚的学习氛围。

几年之后，国人各方面的能力都得到了极大的提高，黄帝带领的部落作战能力更加强大，先后出战几次就把周围暴乱的小部落消灭了。这期间，黄帝依然非常重视学习的风气，不断出台相应的政策鼓励国民努力学习。就连部落年长的大部分老臣也在持续不断的学习。

在往后的历史里，黄帝部落不断地取得辉煌功绩。

在某些公司，有许多领导或者老前辈，总喜欢倚老卖老，开口闭口以十几年的经验来否定新人的创见，以为后辈太嫩，社会阅历不多，要对他们绝对服从。其实，领导或老前辈的经验值得后辈学习，但年轻一代的新见解、新创见，不也是值得领导或老前辈研究及重视的吗？正所谓：活到老，学到老。两代人的思想交流，一定可以惠及大家。

一个人的工作也许有完成的一天，但一个人的教育却没有终止。无论是作为公司的管理者还是一名普通员工，都要在工作中不断地学习。学无止境，不断地学习和掌握新知识、新技能，在充满变幻、充满竞争的自然界中，只有通过不断地学习，才能增强自己的生存能力，职场中的我们更需要不断学习，增强能力。



005 用旁观者的眼光审视自己

认识自己

一个人只有认识自己，才能改变自己，进而去改变世界，其实这个过程就是在更好地管理自己。如果对自己都不甚明了，人生必定是迷茫的，何谈管理自己？但要真正地认识自己，了解自己，而后更好地管理自己又谈何容易呢。这时，可以用旁观者的眼光来看待自己，来找到自己的心灵被蒙蔽的地方，能更客观地面对自己的优缺点，然后有则改之，无则加勉，这样才是管理目的的好方式。

团队的一份子

生活中我们常常扮演着不同的角色，如一个企业就像是一个大家庭，在企业内所有人工作奋斗的总目标应该是一致的，而且在一个系统中强调的是整体运行，某个子系统不能正常运作则整个系统都会受影响，因此每个人都应从整体、全局的高度出发，认识到别人的管理工作与自己的同样都重要，才会理智地用旁观者的眼光看自己，解决好工作中的矛盾与冲突。同样的道理可以运用到我们的日常生活里去。

转变思想

我们在管理时，必须把“用旁观者的眼光看自己”当成一种习惯。不是等到出了问题，要去沟通的时候才用旁观者的眼光看自己，而是平时就应渗透在很多工作和想法里。要体现在两个方面的转变：第一个是定目标的时候更注重“平衡”，不将其看作一个人的目标，而是考虑团队的目标；第二个是不仅仅考虑团队得到什么，而要考虑参与的个体能得到什么。这才是管理目的所要求的转变思想角度的要求。

为他人着想

我们在管理的过程中，只能要求自己用旁观者的眼光看自己，为他人着想，而不能要求他人为我们着想；如果他们善于用旁观者的眼光看自己，则是我们的荣幸，那么我们的管理会比较顺利，其他的运作过程也不会出乱子。当然，管理的激情也是不可或缺的，我们在保持激情的同时，还要保持能够辨别信息的理性，这样我们就不会在社会潮流中迷失方向，甚至误入歧途。



管理的定位

苏格拉底说“你要认识你自己”。在管理时，我们要给自己一个正确的定位。管理就是扮演一种角色，即管理工作中我们必须对自己的角色有一个明确的目标定位，这是我们管理工作的基础。同时，需要明确管理的角色，管理的要点在于，要管而且要理。我们在实际管理工作中，有时候只注重了管的职能，却淡化了理的职能。所以我们要准确定位自身角色，基于角色，修炼职业心智，实现自我认知、自我管理、自我提升。

读故事，学管理——认识自己

一位叫亨利的青年，在他 30 岁生日那天站在河边发呆，他不知道自己是否还有活下去的必要。因为亨利从小在收容院里长大，身材矮小，长相也不漂亮，说话又带着浓厚的法国乡下口音，所以他一直很瞧不起自己，认为自己是一个又丑又笨的乡巴佬，连最普通的工作都不敢去应聘。

就在亨利徘徊于生死之间的时候，与他一起在收容院长大的好朋友约翰兴冲冲地跑来对他说：“亨利，告诉你一个好消息！我刚刚从收音机里听到一则消息，拿破仑曾经丢失了一个孙子。播音员描述的相貌特征，与你丝毫不差！”

“真的吗？我竟然是拿破仑的孙子？”亨利一下子精神大振。联想到爷爷曾经以矮小的身材指挥着千军万马，用带着泥土芳香的法语发出威严的命令，他顿感自己矮小的身材同样充满力量，讲话时的法国乡下口音也带着几分高贵和威严。

第二天一大早，亨利便满怀自信地来到一家大公司应聘。

几十年后，已成为这家大公司总裁的亨利，查证出自己并非拿破仑的孙子，但这早已不重要了。

在一次知名企业家的讲座上，曾有人向亨利提出一个问题：“作为一名成功人士，您认为，在成功的诸多前提中，最重要的是什么？”

亨利没有直接回答他的问题，而是讲了这个故事。最后，他说：“接纳自己，认识自己，欣赏自己。我认为，这就是成功最重要的前提！”

你也许曾埋怨过自己不是名门出身，你也许曾苦恼过自己命运中的波折，你也许曾叹惋过自己人生中的坎坷。可是扪心自问，你到底有没有真正正视过自己？其实，对于一个生活的强者而言，应对自己有个清醒的认识，然后不断地去提升自己，追求自己想要的。

是啊！如果不认识到自己的内在潜力，领导者就无法扮演好自己的角色。好的领导者会对造物者赐给自己的天赋进行盘点，这样做不但能帮助他们更好地自我认识，还会影响他们领导的最终效果。



006 对事不对人，不让个人喜好影响判断

如何对待错误

在管理中，我们经常会犯这样那样的错误。在企业中，由于辅导员工、培养员工和领导员工是管理者的职责范围，因此错误出现时管理者是不能袖手旁观的。所以，如何指正及辅导下属，从而让他从错误中吸取教训，避免重复犯错误，同时又要让下属没有抗拒心理，达成良性的互动沟通，确非易事。这个问题也一直困扰着为数众多的年轻经理人，这就需要我们正确地对待错误了。

对事不对人

我们要有管理艺术。要有“对事不对人”的管理思想，更恰切地说，是一种管理沟通方式。“对事不对人”的原则是：跟对方讲什么事的时候，其重心是说事，而非说人，因为说人很容易引来逆反心理。“对事不对人”的核心策略是，通过实事求是的态度，分析某件事的对错与否，并提出中肯的建议或正确的意见，或帮他想到更好的解决办法，就可以带来他人的感激而不是抗拒。

情绪的管理

首先，当出现问题时，我们可以从以下的角度去分析，即我们需要的是发现问题和解决问题的策略，而不仅是一位训导别人的上级。这时，较好的管理情绪可以帮助我们思考的焦点集中在“这件事怎么啦？应该怎样以正确的策略和最快的速度解决当前问题？”方向正确了，才有可能提高我们与他人相互沟通的效率，并养成迅速思考的习惯。

宽容待人待事

管理的需要讲究宽容、体谅、关心、帮助以及鼓励，而不是一味的训斥或责怪。这不仅引导他人以良好的心态寻找及应用解决问题的方法，培养他们的独立工作能力，更有助于提升我们的个人涵养。试问，谁愿意信服一个不能宽容别人犯错的人呢？显然这不是我们所追求的，所以我们要用宽大的胸怀去包容，这样才能做到有威信。



批评与自我批评

在一个团体中，要营造一个较好的管理氛围，一方面我们要不停地“告诉”大家，我们所做的一切检讨都不是为了让某一个人难堪，而是为了解决问题；另一个方面是我们要自我批评的勇气和意识。如何让别人相信你？首先从自己做起：自我批评不是对自己的否定，而是对自己做错事情的反省。最后我们要有开始的勇气，不仅仅是想想而已，还必须马上行动做到这点反而更能增加我们的魅力，增加团队的凝聚力和战斗力。

读故事，学管理——老和尚与小和尚

一位德高望重的长老，在寺院的高墙边发现了一把座椅，他知道这里有人借此越墙到寺外。长老搬走了椅子，凭感觉在这儿等候。午夜，外出的小和尚爬上墙，再跳到“椅子”上，他觉得“椅子”不似先前硬，软软的甚至有点弹性。落地后小和尚定睛一看，才知道椅子已经变成了长老，原来他跳到了长老的身上，后者是用脊梁来承接他的。

小和尚仓皇离去，这之后的一段日子他诚惶诚恐等着长老的发落。但长老并没有这样做，压根儿没提及这“天知地知你知我知”的事。小和尚从长老的宽容中获得启示，他收住了心再没有去翻墙，通过刻苦的修炼，成了寺院里的佼佼者，若干年后，成为这儿的长老。

无独有偶，有位老师发现一位学生上课时常低着头画些什么，有一天他走过去拿起学生的画，发现画中的人物正是龇牙咧嘴的自己。老师没有发火，只是憨憨地笑道：课后再加工画得更神似一些。而自此那位学生上课时再没有画画，各门课都学得不错，后来他成为一位颇有造诣的漫画家。

以上两个例子，设想一下除去其他因素，都可归集到一点：主人公后来有所作为，与当初长老、老师的宽容不无关系，可以说是宽容唤起的潜意识，纠正了他们的人生之舵。

宽容不仅需要“海量”，更是一种修养促成的智慧，事实上只有胸襟开阔的人才会自然而然地运用宽容。反之，长老若搬去椅子对小和尚“杀一儆百”也理所当然，小和尚可能从此收敛，但绝不会真正反省，也就没以后的故事。同样，老师对学生的恶作剧通常是大发雷霆继而狠狠批评，但也因为方式太“通常”了，就很难取得“不通常”的效果。其实这都涉及一个问题：即管理。所谓管理说到底就是理顺人与人的对应关系，使管理者与被管理者之间达到和谐的统一，真正上档次的管理是一门艺术。



007 管理要注重化繁为简

复杂问题简单化

管理无技巧，越简单越好。有人说，“四两拨千斤”是中国功夫中的精髓，那么“化繁为简”则是管理实践中的至高境界。所以在管理中我们必须想尽办法，化繁为简，将牵绊工作效率的障碍毫不留情地甩掉。大道至简，“道不远人，远人非道”。简单就是核心，简单就是统一，简单就是和谐，简单就是力量，简单就是高效。我们的管理不必太复杂化，使事情保持简单就是合适的。让管理回归简单，把复杂的问题简单化。

发掘管理要义

我们要不断地积累管理心得，一针见血地捕捉问题实质，从而较快地寻找到管理的本质和规律，掌握管理的思想和技巧，深刻认识管理的核心要义。遵从“自然法则、人为法则”的处事原则，不断变革创新，适应环境变化。同时还要把握管理的核心所在，根据现实的需要改造相应的流程，使之精简化、直接化，缩短这个过程中各级业务流和信息流的交换时间，提高反应灵敏性和迅捷度。

简约的管理机制

对于一个组织来说，建立简约有效的管理机制，一是建立牵引、激励、压力、动力机制，用标准方法工具，使成员知道怎样做；对做得好的成员要给予充分的肯定和奖励；同时要充分发挥组织文化的魅力，解决好成员自律的问题。二是按照严密性、可行性、时效性、公正性的原则健全制度，通过梳理、归并和更新使制度更加简便可行，重点解决制度“能够”执行和“便于”执行的问题，消除理解障碍和执行偏差，使成员能够迅速理解并立即执行。

管理执行

在建立简单易行的管理机制的基础上，管理重在执行，所有利于执行的因素都应予以充分而科学地应用，所有不利于执行的因素都应立即被排除，一切繁文缛节



都应当简化,在组织内部形成一种机制和氛围,促使成员把执行变成一种自觉的行动,使组织形成一种具有共同追求、目标明确、注重现实、行动迅速、高效简洁的执行文化。

解决问题的最佳方法

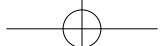
同一件事,让不同的人去管理,有的人能在很短的时间内,用最简单的方法去完成,有的人则借助各种工具,用了很长时间还没有找到答案。为什么呢?关键就是二者的思维方式不同,前者遇事喜欢简单化,后者则拘泥于形式。管理简单化常常是解决问题的最佳方法。管理力求简单,繁杂会让我们陷入不能自拔的境地。把简单的管理复杂化是很容易的,多余的装饰、多余的构建、多余的想法、多余的语言都会把简单的管理复杂化。

读故事,学管理——简单高效源于精简

常常有人困惑说:“我已经知道了简单管理是一个文化体系,但要如何做才能实现简单管理呢?”回答很简单:简单高效源于精简,精简源于职业化。下面的小故事可以说明这个回答。

一位年轻有为的炮兵军官上任伊始,到下属部队参观炮团演习。他发现有一个班的11个人把大炮安装好,每个人各就各位,但其中却有一个人站在旁边一动不动,直到整个演练结束,这个人也没有做任何事。军官感到奇怪:“这个人没做任何动作,他是干什么的?”大家一愣,说“培训教材里就是这样编队的,我们也不知道为什么。”军官回去后,经查阅资料才知道这一个人的由来:原来,早期的大炮是用马拉的,炮车到了战场上,大炮一响,马受惊后就要跳就要跑,因此需要一个士兵专门负责拉马。到了现代战争,大炮实现了机械化运输,不再用马拉,而那个士兵却没有被减掉,仍旧站在那里。

管理上也是同样的道理。我们经常会碰到类似的问题,多余的文件,多余的程序,多余的制度,多余的岗位等,然而大多数人却熟视无睹。究其原因,是由于没有职业化的技能,缺乏发现问题、有效解决问题的能力、缺乏危机意识、学习能力差。因此,作为管理者,必须时刻关注这些形态,灵活变通,该精简就精简,以便提高做事的效率。



008 “人”与“事”——管理面临的两大问题

不能替代的管理

管理的实践和程序在很大程度上是对应于 20 世纪的一个最重要的发展，即大型组织的出现而言的。如果缺乏良好的管理，复杂型组织必将一团糟，进而直接危及到它们的存在。而有序的管理则会赋予组织诸如产品质量、收益等许多重要方面相应的秩序和连续性。管理是相对于变革而言的。当今的经济更加富于竞争性，更加趋向于变化不定。在新的环境下，变革日益成为维系生存、增强竞争力的必要条件，而更多的变革总是要求更强有力的管理来保证。

管理的中心

管理能以清晰的远景规划启示人们如何将事情做得更好，并更多地强调一种程序化和稳定性，所以管理总是围绕计划、组织、指导、监督和控制这几个要素来完成。通常我们在做管理的时候仅仅是依靠权力的载体。在我们的这个时代，如果我们只会简单运用权力去控制，从而制造等级和沟通障碍，这样必然会被淘汰。另外，如果总是循规蹈矩而不敢越雷池半步，那么我们在这个社会上依然站不住脚跟。

管理的威信

作为一个管理者，除了拥有权力之外，还要拥有威信，这种威信是管理者将权力与文化结合在一起综合运用的结果。只有使自己的权力变成权威的管理者才有可能取得成功。不是出于被动，管理者往往倾向于以一种不带个人情感的态度对待目标，管理者的目标通常源于需要而非欲望，相应地，这一目标也会深深地植根于组织的历史和文化中。这种对待目标的态度是积极的而非消极的，是提出设想而非回应设想。

管理的平衡

同样的道理，管理者以富于个性和积极的态度对待目标。为了使人们接受对问题的解决方法，管理者常常需要调节和平衡各方完全相反的意见，有趣的是，这和外交官以及调停人员所做的工作大致相同，管理者通过进行各种权力的平衡谋求问题的解决方法以期在各种矛盾中达成妥协，相当于机器中的润滑油，起着非常重要



的作用。

管理的选择

管理的方法有时会限制选择，而高效的管理对待长期性问题却能拓展新的思路，并开启人们新的选择空间。为了更富有成效，管理时必须使其计划更为现实。管理者依据自己在事件或决策制订中的角色来与他人交往，他们关心的是事情应该怎样进行下去，而且更关心某些想法，他们以一种直觉的和更富情感的方式与人交往。由此可见，管理者对实现管理目的的作用何其大！

读故事，学管理——高傲的博士生

有一个博士生分到一家研究所，成为所里学历最高的一个人。

有一天他到单位后面的小池塘去钓鱼，正好正副所长在他的一左一右，也在钓鱼。

他只是微微点了点头，跟这两个本科生，有啥好聊的呢？

不一会儿，正所长放下钓竿，伸伸懒腰，蹭蹭蹭如飞地穿过水面走到对面上厕所。

博士生眼睛睁得都快掉下来了。水上飘？不会吧？这可是一个池塘啊。正所长上完厕所回来的时候，同样也是蹭蹭蹭地从水上“飘”回来了。怎么回事？博士生又不好去问，自己是博士生啊！

过了一阵，副所长也站起来，走几步，蹭蹭蹭地飘过水面上厕所。这下子博士生更是差点昏倒：不会吧，自己到了一个江湖高手集中的地方？

博士生也内急了。这个池塘两边有围墙，要到对面厕所非得绕十分钟的路，而回单位又太远，怎么办？博士生也不愿意去问两位所长，憋了半天后，也起身往水里跨：我就不信本科生能过的水面，我博士生不能过。

只听“咚”的一声，博士生栽倒在水里。两位所长急忙将他拉了出来，问他为什么要下水，他这才问：“为什么你们可以走过去呢？”

两个所长相视一笑：“这池塘里有两排木桩子，由于这两天下雨涨水没过了木桩，而我们都知这木桩的位置，所以可以踩着桩子过去。你怎么不问一声呢？”

学历代表过去，只有“学习力”才能代表将来。尊重经验的人，才能少走弯路。要学会平衡自身的能力，“管理”好自己的事情，重视长者的权威，并从中向其虚心学习。如此方能让自己在日后的人生中不断发展。



009 管理目的之“系统”胜于一切

管理以系统取胜

人们对管理的认识随着时间的变化不断地加深，这其中的系统化逐渐受到重视。优秀的管理都是以一整套系统取胜的。离开了组织，个人的力量就无法发挥。如企业作为追求利益最大化的组织，其管理者围绕“人”与“事”在经营过程中做决策时，总是试图针对后者形成有条理的管理系统，从而最大程度地应对不可控因素及参与市场竞争的风险。

管理的可预见性

管理学大师戴明指出，管理就是实现或者提高可预见性的过程。中国古代，三国时期的诸葛孔明曾给过刘备三个锦囊，嘱咐其在做事情的过程中遇到什么样的问题就打开其中一个，依计行事即可。由此可见，诸葛孔明的可预见性就很强，而且已经上升到偏差在其可控范围之内的地步。因此，一代文豪鲁迅评价诸葛孔明“近乎于妖”，也就不难理解了。诸葛孔明就因为对任何事情都先知先觉，所以，他的成功管理实践被后人千古传诵。

数字化管理

一个好的管理系统（即用由“事”的对象所构成的体系来进行管理），94%靠系统来做事，而只有6%靠人来做事。也就是说，组织管理水平很高，就意味着遇到某件事情不用决策者或管理者每一次都重新进行讨论和判断，绝大部分的事情按照既定的工作流程在其出现时就已经明确了应该处理的方法，这就是“用数字化来进行管理”，往往当管理达到一定高度的时候，都将以数字化的形式来执行，最终实现管理目的。

将可预见的事情系统化

将可预见的事情程序化和系统化是目前管理通常采用的方法，以避免在碰到意外事件时不知所措。同时这也是现代危机管理的必修课。系统构成了一个整体，脱



离了系统再优秀的成员也无法发挥自己在组织中的作用。组织中的各个部分以及单个的成员，就像是整个机器上的一个零件，零件只有组装在机器这个系统上才能发挥作用。

管理与立场

在日常的管理过程中，我们应尽量不在乎自己的立场。不管自己的情绪如何，对于所呈现的事实，一定要虚心接受。因为这是管理事情、解决问题的前提条件。管理事情、解决问题，首先就是要弄清事实。只有弄清事实之后，才能进一步思考什么是正确的，什么是应该做的，就算总裁是站在反对的立场，你也要有说服他的勇气。不要胆怯，你会一直站在公道的一边，你将会得到更多人的支持。

读故事，学管理——一颗土豆里的管理方式

张三和李四同时受雇于一家店铺，拿同样的薪水。一段时间后，张三青云直上，李四却原地踏步。李四想不通，老板为何厚此薄彼？

老板于是说：“李四，你现在到集市上去，看看今天早上有卖土豆的吗？”一会儿，李四回来汇报：“只有一个农民拉了一车土豆在卖。”

“有多少？”老板又问。

李四没有问过，于是赶紧又跑到集上，然后回来告诉老板：“一共40袋土豆。”“价格呢？”

“您也没有叫我去打听价格啊！”李四委屈地申明。

老板又当着李四的面把张三叫来，发布了一个同样的指令：“张三，你现在到集市上去一下，看看今天早上有卖土豆的吗？”

张三也很快就从集市上回来了，但他的汇报是这样的：“今天集市上只有一个农民卖土豆，一共40袋，价格是两毛五分钱一斤。我看了一下，这些土豆的质量不错，价格也便宜，于是顺便带回来一个让您看看。”

张三边说边从提包里拿出土豆，“我想这么便宜的土豆一定可以挣钱，根据我们以往的销量，40袋土豆在一个星期左右就可以全部卖掉。而且，咱们全部买下还可以再适当优惠。所以，我把那个农民也带来了，他现在正在外面等您回话呢……”

李四看了张三的整个汇报过程，哑口无言。

上面这个例子非常鲜明地反应出了一个有系统化意识和一个没有系统化意识的人，他们在理解任务指令时的巨大差别和工作质量。如果你是老板，你会重用谁？答案是毫无疑问的。这就是本书为什么强调一个管理者要有系统化意识的重要性，也是为什么要推广这个理念的重要原因。



010 管理者要牢记自己的身份

何为管理者

在学校中，校长是管理者，作为学校的行政领导，他管理着学校的每项活动，其管理者地位是毋庸置疑的。老师是管理者，作为直接面对学生的人，老师教书育人的精神、因材施教的能力以及管理学生的方法和手段等都会对所培养的学生产生潜移默化的影响。在某种程度上，老师的教学水平决定了学生的学习效果和质量，因此，老师也是学校中的管理者。班长也是管理者，作为学生代表，在班级中处理日常事务。

管理者的地位

在餐厅里，总经理毫无疑问是管理者，作为实际经营的决策者和实施者，总经理对餐厅的经营状况负有不可推卸的责任，他的管理地位是非常明显的。在企业中，管理者就更多了。企业中各个层级的管理人员，例如总经理、部门经理、销售主管以及项目经理等都是某一个层面上的管理者。从这些管理者的角色中，我们可以归纳出管理者究竟是干什么的，也就是管理者的身份，或者说是管理者的作用。这对我们了解管理目的有很大的帮助。

管理中的精神领袖

以企业为例。精神领袖和团队管理是现代企业成功的最主要因素。韦尔奇之于GE、郭士纳之于IBM、柳传志之于联想、张瑞敏之于海尔、倪润峰之于长虹……这些精神领袖对国际和国内大型企业集团的作用是显而易见的。这些现象目前在我国的企业中是比较普遍的，因为，很多企业的创始人是不懂管理的。然而随着企业的发展，必然要走上规范化的管理道路。

信息传播的管理

目前的组织基本上是层级制的组织，组织中的信息也是通过层级传播的。管理者处于信息传播的中心，他把下属无法获得的一些特许信息直接传递给下属。如果下属彼此联系不便，管理者可能会替他们传递信息。同时，管理者还应具有监听意识，



需仔细观察周围环境以获得信息，还会向他的联系人和下属打探情况，并接受别人主动提供的信息。另外，现在的管理者还担负着新闻发言人的角色，这为组织的发展创造良好的舆论环境做好了准备。

决策管理

经营管理者在组织体系中的地位越高，就越应该扩大环境的范围，以便在制订各种计划时，不至于把环境因素遗漏了。经理则一般把排除故障置于较其他绝大多数活动都优先的地位。他重新安排自己的工作日程，全力投入故障排除工作，以期早日解决，争取有较充裕的时间拟定出一项改进性方案。经理的故障排除者角色有重大的意义。因为，排除故障的决策会树立一个先例，因而对部门今后产生或大或小的影响。

☕ 读故事，学管理——山中之王老虎的孤独

作为森林王国的统治者，老虎几乎饱尝了管理工作中所能遇到的全部艰辛和痛苦。它终于承认，原来老虎也有软弱的一面。它多么渴望，可以像其他动物一样，享受与朋友相处的快乐；能在犯错误时得到哥们儿的提醒和忠告。

它问猴子：“你是我的朋友吗？”

猴子满脸堆笑着回答：“当然，我永远是您最忠实的朋友。”

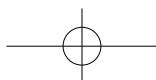
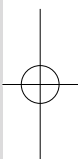
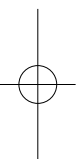
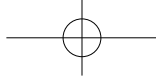
“既然如此，”老虎说，“为什么我每次犯错误时，都得不到你的忠告呢？”

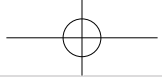
猴子想了想，小心翼翼地说：“作为您的下属，我可能对您有一种盲目崇拜，所以看不到您的错误。也许您应该去问一问狐狸。”

老虎又去问狐狸。狐狸眼珠转了一转，讨好地说：“猴子说得对，您那么伟大，有谁能够看出您的错误呢？”

和可怜的老虎一样，许多主管也时常会体味到“高处不胜寒”的孤独。由于组织结构上的等级制度，主管和下属之间隔着一道深深的鸿沟。所有的下属对你的态度，都像对待老虎一样敬而远之，因为：指出你的错误容易，可万一你恼羞成怒，他们不是自取其祸吗？更何况，由于立场不同，有些下属不仅不会阻止你犯错，反而会等着看你的笑话！尤有甚者，个别员工可能等的就是你倒台的这一天，他正好可以取而代之。

想要下属指出主管的缺点或错误，必须满足三个条件：第一，他能确信自己得到好处；第二，他得足够勇敢；第三，作为主管的你，具有明辨是非的眼力和包容的胸怀。以上这几点是必需的但不是最重要的。其实，当你明确自己的管理地位后，把自己的身份降低到与下属同样的高度，和他们平起平坐，平等对待，还担心他们不指出你的错误吗？你降低身份的时候，其实是和他们打成一片的最好机会，何乐而不为呢？





PART

2

如何成为领袖 ——管理者的特质





011 提升管理素养，以理服人

你的状态决定员工状态

员工的状态，取决于领导的状态；领导是榜样和示范，其一言一行，员工都看在眼里，记在心里。领导永远站在队伍的最前方，是员工的榜样与力量。如果管理者自身素质不过关，不能令群众信服，不具备足够的影响力，则员工很难心甘情愿地跟随。为什么一个单位，员工没变，环境没变，换了一个领导者，业绩与团队文化就会发生很大的变化，原因即在于此。

没有天生的管理者

大多数领导学研究者认为，有效的管理者是天生的，研究者也试图从管理者的素质角度出发，寻找有效管理者所具有的不同于常人的个性和特质。管理大师德鲁克却从行为学的角度展开对现代领导者的研究，他认为，没有一个有效管理者是天生的，他们之所以有效只是由于在实践中学会了一些有效的管理习惯。

基本的素养

作为一个合格的管理者，必须有很高的个人素养，心胸豁达，包容心强，思维敏捷，责任心强，会聆听，能洞察别人的心理；懂授权，给下属充分展示自己的空间；巧激励，充分发挥下属的潜力；会用人，能知人善任，不错过每一个人才；勤沟通，让信息顺畅传播；做决策，展示管理者的大智慧。但在这之前，要想让员工明白你的用心，你的人格魅力，就必须有让他们信服的理由，因此，以理服人是管理者行事中应一直贯穿的素质。一个管理者的素质决定了员工的素质，企业的素质。

赢得青睐

一个管理者，不管它有多大多辉煌，有多么高的经营能力，如果不能跟员工和客户处理好关系，反而还在员工面前摆弄着不是架子的架子，这个管理者迟早会失败。要想赢回忠诚的员工，获得他们的青睐，就要友好地对待他们，用道理来管人，让员工能心悦诚服地工作，能实现自己的人生目标和追求，这样的管理者才是一个成功的管理者。



对事不对人

对于管理者的塑造，应尽可能地创造一个“对事不对人”的管理环境，让事情和人情分开：人是人，事是事。在这样的环境下，上司不因为人情而回避任何重要和难以处理的事情。但同时他要让下属知道，他所做的一切，都是在检讨事，而不是在抱怨人。管理者也有制度和规章来作为自己决策的依据，使大家都能信服，那么，管理者的威信就自然建立起来了。

增强团队凝聚力

“以人为本”的观念是树立企业管理者领导风度的重要方面。管理者必须打造长者风度，对自己的下属既严格管理、严格要求，又处处关心、时时爱护，树立自身的良好形象，增强凝聚力和号召力，做一个既聪明又文明的企业管理者。有的管理者不尊重下属的人格，遇到问题时往往把矛盾转嫁到下属头上，造成企业内部干群关系紧张，离心离德，缺乏互相信任、通力协作精神，这是非常不理智的做法。

读故事，学管理——以理服人

松下幸之助批评人的宗旨是以理服人。

有一次，松下幸之助把一个犯有过失的干部叫来，对他说：“我要对你的做法提出书面批评。当然，如果你对我的批评不在乎，那么，我们的谈话就到此为止；如果你对此不满，认为这样太过分了，你受不了，我可以作罢；如果你心服口服，真心诚意地认为我的批评有道理，那么，尽管这种做法会使你付出一定的代价，但它对你仍然是值得的，你通过深刻的反省，会逐渐成为一名出类拔萃的干部，请你考虑一下。”

听了松下幸之助的这番话，那个干部说：“我都明白了。”

于是松下幸之助又问：“是真的明白了吗？是从心里欢迎批评吗？”

对方答道：“的确这样想。”

接下来，松下幸之助又说：“这太好了。我会十分高兴地向你提出批评的。”

正当松下幸之助要将批评书交给那个干部时，他的同事来了。他说：“你们来得正好，我向 × × × 提出了批评书，现在让他念给你们听听。”

那个干部念完后，松下幸之助对他们说：“你们是很幸运的。如果能够有人这样向我提出批评，我会感到很高兴。可是我想，假如我做错了事，恐怕你们只敢在背后议论，而决不会当面批评我的。那么，我势必会在不知不觉中犯错误。职务越高，接受批评的机会就越少。你们的幸运就在于，有我和其他人监督你们，批评你们。而这种机会对我来说是求之不得的。”

松下幸之助批评人时并不是强制性的，更不是恶意挖苦，他让被批评人心服口服地接受批评，得到改正，这才是一个真正的管理者所应该做的事，善意的批评好过放纵，以理服人强于以权压人。



012 懂得授权，做掌舵人

管理者并非实施者

管理者作为一个团队的领导，其主要职能是根据决策层制订的发展目标，从业务层次制订分计划，并交由执行者执行。然而，在实际工作中却有很多管理者充当了实施者的角色，总想着事事亲力亲为，特别是在大项目上，不信任下属去执行。那么，如何做一个高效的管理者？首先要管理好自己。进行高效的自我管理，就要做好职务分析、规划团队的组织结构、做好授权、为团队工作立项、实施绩效管理等。

学会授权

授权被认为是在管理中最有效的激励方法，授权意味着让基层员工自己做出正确的决定，意味着你信任他，意味着他和你同时在承担责任。当一个人被信任的时候，就会迸发出更多的工作热情和创意。可是授权给下属会不会出现问题呢？其实关键在于你会不会安全授权，会不会控权。譬如，如果企业是一辆车，那么企业领导者就要坐在驾驶位上，注意能源、仪表和刹车，只要把握住动力、监测和制动系统就可以控制好这辆车，否则就会车毁人亡。

战略管理

管理者大部分时间都在探索方向，在明确战略定位，描述愿景，而不是具体做某个事情，解决某个具体的问题。管理者的作用在于对战略方向的敏感认知和把握，在于对未来发展趋势的分析判断，在于把这些认知、分析和判断有效地传达给员工，让他们也认识到并认同，这就是探索航向的力量。当管理者带领团队把战略方向明晰了，并通过有效的途径和手段把这些内容沟通给了员工，就会对管理者形成一种影响力，吸引大批的追随者和崇拜者。

将战略转化为行动

一个管理者在制订好方针、计划、决策的基础上，更重要的是战略实施，以促使组织最大程度达成目标。要将战略转化为行动，需要明确以下问题：如何在组织内部分配及使用现有的资源；为了实现组织目标，还需要获得哪些外部资源以及如何使用；为了实现既定的战略目标，需要对组织结构做哪些调整；如何处理可能出现的利益再分配与企业文化的适应问题，如何进行企业文化管理，以保证企业战略



的成功实施等。

做掌舵人

合理授权给适当的人，领导者就可以集中精力处理更重要的事务。卓越的领导者需要做的是一个掌舵人，在有限的时间内，集中精力去做关键的 20%，剩下的 80% 授权下去，这样省下了大部分的精力，只做最关键的事情，那么整体的效率就可以提高。只有从权力中分身出来，把握组织发展的大方向，懂得运筹帷幄，才能决胜千里。做领导者的真髓，不是你来做五虎上将，而是让你的武士成为五虎上将；不是你来做诸葛亮，而是让你的智囊成为诸葛亮。

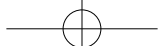
☕ 读故事，学管理——1 小时搬 100 袋谷物

一家粮店，需要招聘一名伙计，协助老板做些经营管理工作。招聘告示贴出后，当天就来了两个小伙子应聘，两个小伙子长得都很结实，看上去也都很老实厚道，但老板只能留一个人，留谁好呢？于是，老板就对他俩说：“这样吧，我的前院和后院各有一堆谷物，用麻袋装的，每袋重 50 斤，每堆 100 袋，你们俩现在分别去把它们搬运到指定的地方，无论你们最终是否被录用，我都不会让你们白搬的，都会给你们工钱，每个人 10 两银子。”

两个人听完，便爽快地答应了，各自跟随老板去了前院和后院。老板把谷物需要重新放置的地点讲清楚后，便走了。

过了半个时辰，后院的那位小伙子回来说，谷物已经按要求搬完了。老板感觉有些不可思议，因为那些谷物，一个人搬，即使中间一刻也不休息，也得至少一上午才能搬完。怎么这么快就搬完了呢？老板连忙跟着他来到后院，果然看到谷物都按照要求搬到了指定的地点。老板便问那个小伙子：“你是用什么办法这么快就搬完的？”那个小伙子抬手指了指院门外，只见院门外站了 10 个人，都是年轻人。小伙子说：“您不是承诺办完后付给我 10 两银子吗？我就到街上找到这 10 个做工的，答应每个人给一两银子，让他们把这些谷物按要求重新放置。”老板一听，连连点头，吩咐账房拿出 10 两银子付给那 10 个做工的，同时对小伙子说：“好了，从明天开始，你就来做我的助手吧。”之后，老板又到前院看了看，只见前院那个小伙子还在满头大汗地一个人搬那批谷物呢！那个小伙子用了一上午的时间才搬完，来见老板的时候，老板吩咐人给了他 10 两银子，让他回家了。这个被招聘为伙计的小伙子，后来果然不负众望，为粮店的发展做出了很大贡献。

人们都说老板会用人，当初有眼光。老板便提起了那次招聘时搬谷物的事，他说：“我当初要招聘的伙计，是要做经营管理工作的，不是出力气干活的，之所以选中他，是因为他懂得：为了实现预期的目标，要以人为中心进行组织、协调。整合一切资源完成目标是一种能力。”



013 牢记把“绩效”放在首位

四大职责

做管理的有四大责任，为股东创造利润，为社会扩大就业，为员工谋求福利，为消费者保证品质。最重要的是第一个，创造利润，让公司有发展，是所有管理者的首要责任。总公司考核你，最高主管评价你，只问一件事：有利润吗？当然，我们所谓的追求利润不是说要不择手段地去赚钱，而是要把追求利润看成是责任和目标，并且始终牢记心中。

关键绩效

绩效，从公司的角度可以单纯地理解为利润，为了最大化地回报股东，管理者应该时刻把绩效放在首位。当然，或许有人会觉得这样的公司太自私了，太功利性了。这是错误的想法，关键绩效是一种引导，一种目标管理，能让员工和企业的整体目标保持一致。一个人不论其职位多高，如果仅仅是勤奋，老是强调自己的职权，那么他永远只算是别人的“下属”。这说明关键绩效的重要性是多么的明显。

用数字说话

管理工作的绩效实际上就是以数字说话、以结果为导向。因此，管理者在日常工作中要时刻提醒自己：“我要达成什么目标？”并思考：“为什么没有达成目标？”这样，我们的行动才会有效并得到持续改进。但很多管理者并不能做到。所以，管理工作就缺少统筹的方法、创新的思维。每每向上级汇报工作时总是强调做了很多事、加了许多班、吃了诸多苦等。但是，落在报表上的数字并不理想。这是因为我们的工作没有注重结果导向的指引。

注重贡献

对每一个管理者而言，应该关注三个方面的贡献，即关注组织的直接成果、树立新的价值观及对这些价值观的重新确认、培养与开发企业明天所需要的人才。如果企业在发展中缺少这三方面中的任何一个方面，企业的发展就会面临困境。重视贡献便能使管理者的注意力从自己狭隘的部门、专业及技能转移到整个机构的经营业绩上来。一个组织必须要有昨日的努力、今日的思考和明日的眼光才能保持旺盛的发展动力，在变幻无常的商海中立于不败之地。



好钢用在刀刃上

有效的管理者要注重内外部作用，把力量用在获取成果上，而不是工作本身。就是说，要明确这项工作最后要取得什么样的效果。明白了这些目的和要求后，再开始做工作就容易得多了。现实生活中的许多管理者则并非如此，他们从要做的工作开始着手，埋头苦干了很多天，最后也没得出什么成果。如果管理者想取得任何绩效，那他必须将精力有针对性地集中到整个机构的工作成果和绩效目标上来。如此方能获得更好的实际效果。

读故事，学管理——兔子和胡萝卜的故事

南山坡住着一群兔子。在蓝眼睛兔王的精心管理下，兔子们过得丰衣足食，其乐融融。可是最近一段时间，外出寻找食物的兔子带回来的食物越来越少。为什么呢？兔王发现，原来是一部分兔子在偷懒。

兔王发现，那些偷懒的兔子不仅自己怠工，对其他的兔子也造成了消极的影响。那些不偷懒的兔子也认为，既然干多干少一个样，那还干个什么劲呢？也一个跟着一个偷起懒来。于是，兔王决心要改变这种状况，宣布谁表现好谁就可以得到它特别奖励的胡萝卜。

一只小灰兔得到了兔王奖励的第一根胡萝卜，这件事在整个兔群中激起了轩然大波。兔王没想到反响如此强烈，而且居然是效果适得其反的反响。有几只老兔子前来找他谈话，数落小灰兔的种种不是，质问兔王凭什么奖励小灰兔？兔王说：“我认为小灰兔的工作表现不错。如果你们也能积极表现，自然也会得到奖励。”

于是，兔子们发现了获取奖励的秘诀。几乎所有的兔子都认为，只要善于在兔王面前表现自己，就能得到奖励的胡萝卜。那些老实的兔子因为不善于表现，总是吃闷亏。于是，日久天长，在兔群中竟然盛行起一种变脸式（当面一套背后一套）的工作作风。许多兔子都在想方设法地讨兔王的欢心，甚至不惜弄虚作假。兔子们勤劳朴实的优良传统遭到了严重打击。

为了改革兔子们弄虚作假的弊端，兔王在老兔子们的帮助下，制订了一套有据可依的奖励办法。这个办法规定，兔子们采集回来的食物必须经过验收，然后可以按照完成的数量得到奖励。一时之间，兔子们的工作效率为之一变，食物的库存量大有提高。

这一寓言通过讲述兔子和胡萝卜的故事，很透彻地揭示了公平、合理的绩效考核机制在管理过程中具有非常重要的作用。它启示我们绩效考核的种类、用途与力度不同，带来的效果也将迥异。小功不赏，则大功不立；小怨不赦，则大怨必生。单纯的胡萝卜无异于僵化的激励，也有失效的时候。“胡萝卜加大棒”这一经典管理模式必须灵活把握好尺度才能达到预期的效果。



014 难以面面俱到，要抓住管理重点

不要眉毛胡子一把抓

管理作为一项行动，必有其核心与重点。优秀的管理者总是那些能够掌握管理核心与重点的人，这些人干活不多，却能取得良好的工作成果。在某一个特定的时期，管理者有特定的任务，即要优先考虑这些事情，其他的事情可以以后再作考虑。如此一来，优异的工作将产生优良的成果。如果不管在哪个时期，所有的事情都一把抓，则很难有大的突破。明智的管理者会给自己定出优先考虑的重点，并坚持重点优先的原则。

由始至终

由于人的性格中好强的特点，很多管理者老想把事情做到最完美，想在每件事上都能展现自己的权利和能力，但恰恰是因为都想做，反而都做不成。所以在很多企业中存在着这样的管理者，他们在做事前根本就不知道自己做事的重点在哪，就一头扎进去了，如果说有始有终地做好一件事，似乎还能接受，但更严重的是，他们在做手头的事时，又想着其他的，然后拆东墙，补西墙，对每件事都插了一手，但就没有一件成功的事。

有所取舍

要想在最短的时间内做出效率，就要有所取舍，做那些最紧急最重要的事，放弃那些不紧急也不重要的事，这样得到的效果才是最好的。比如参加会议，虽然不会发生别人主持不了的情况，但管理者总要亲自前去参加会议。在文件的初稿出来之前，管理者往往还要花上好几个小时参与讨论，其实完全没有必要这么做。许多现在由管理者来做的工作实际上由别人来做反而显得十分方便，所以这些工作就应该由别人来做为好。

衡量事情轻重

对于一个优秀的管理者来说，找对重要的事是很简单的，因为他的心里有自己的一个天平，能衡量事情的轻重。但很不幸，更多的管理者并不能正确找到事情的



重点，这样不仅没让效益上升，还让原先的水平也下降了。人非圣贤，更不完美，对自己不明白或不是很了解的事，如果说不是很重要，倒可以让别人去做，给别人点空间，也给自己腾出一点时间来做有高度的事，这才是一个管理者，而不是一线工人。

领导艺术

管理者面临的工作复杂多变，千头万绪，而又相互制约。不仅要能够统筹兼顾，从复杂、紧张的日常工作中“超脱”出来，还要集中精力抓大事；这就要求管理者不仅要掌握基本的工作方法，还要具备高超的领导艺术。因此，管理者除了具备相应的管理知识以外，还必须注意在日常工作中学会抓住主要矛盾，突出工作重点的方法和艺术。在管理工作实践中，要真正确立和具体运用“抓住主要矛盾，突出工作重点”的方法和艺术。

读故事，学管理——偷跑的袋鼠

有一天，动物园的管理员在管理的时候，发现袋鼠无端端从笼子里跑了出来。为了搞清楚原因，他们便开会讨论。经过大家的讨论，一致认为：袋鼠从笼子里跑出来的直接原因，是由于笼子的高度不够，袋鼠可以攀爬跑出来。基于笼子高度不够的原因，他们决定把笼子的高度由原来的10米加高到20米。出乎大家意料的是，第二天，他们发现袋鼠还是跑到外面来了。

经过集体讨论，他们又决定继续将笼子高度加高到了30米，以防止袋鼠跑出来。没想到，他们又看到袋鼠全都跑到了外面。管理员们很紧张，他们又找来工作人员，用坚实的材料准备将笼子的高度加高到100米。

正当管理员们紧锣密鼓地准备加高笼子时，长颈鹿来和袋鼠们闲聊。长颈鹿问袋鼠：“你们看，这些人会不会再继续加高你们的笼子？”袋鼠说：“很难说。如果他们继续忘记关门的话！”

原来，每次管理员喂养好袋鼠之后，都因为粗心大意，忙于照顾其他的小动物，而忘记关上袋鼠的笼门。所以就出现了即使加再高的笼子，袋鼠也同样跑出来的笑话。这就是管理员们做事抓不住重点的后果。之后，管理者为了提升管理员的工作素质，对动物园管理员进行了全面的培训。而且，还把此事件当作以后大家工作的警示，提醒各位管理员做事要抓住根本，不能把时间花在无用的事情上。

这则故事说明：做事要抓住根本。否则，舍本逐末，问题永远也得不到根本解决。做事需要掌握一定的工作技巧，要善于区别轻重缓急，把握主次矛盾。但是，在我们的实际工作中，有许多人就缺乏这种做事的工作技巧。有的抓不住主要矛盾和矛盾的主要方面，不分轻重缓急，眉毛胡子一把抓；有的思路不多，方法不对头，措施不得力。结果力气没少下，效果却不明显，落实也到不了位。



015 思考问题全球化，具体行动本土化

面向世界

管理大师杜拉克说过，面对现在复杂的经济全球化，企业要想立于不败之地，就要有高瞻远瞩的眼光，有野心，有魄力，能看到别人所看不到的东西。但同时也强调，不能一味地去膜拜那些高位，而要根据自已的实际情况，做出最好的借鉴。站得高，看得远，这是不争的事实，在全球化经济的刺激下，很多企业开始走向世界，成立跨国公司，进行外资合并，国外上市等。作为管理者就要面向世界，有高瞻远瞩的眼光，结合企业实际勇于创新。

位置理论

一个企业领导站位的高低决定这个企业未来的路能走多远。从一楼看出去，楼宇蔽日，只见方寸；而站在 50 层、100 层向下俯瞰，其他高楼不过是一块砖。思考问题全球化，这是很好的一面，但也要记住具体行动本土化，由于中国特殊的国情，我们可以借鉴别人的成果，但一定要把自己的情况加以考虑后再进行决策，目标的高远配上合适的行动，才能真正做到去其糟粕，取其精华，才能真正对企业有利。

注重本土化

随着社会的发展，很多管理者似乎对外国的文化很感兴趣，以自己能和世界接轨为傲，却忽视了本企业情况，忘了如何将别人的成就成功地引进来。西方的经济高速发展不容置疑，他们先进的技术也确实让人瞠目结舌，很多企业为了能快速地优于同行，不惜花巨资引入他们的技术，但忽视了人员的素质，以致技术和人员不协调，结果付出了巨大的代价。因此，我们在引进外国先进技术及文化的时候，要结合本地本单位实际再进行决策。

ERP 管理系统

ERP 管理系统是现代企业管理的运行模式。它是一个在全公司范围内应用的、高度集成的系统，覆盖了客户、项目、库存和采购供应等管理工作，通过优化企业资源达到资源效益最大化。ERP 管理系统在企业中有很高的地位，似乎有了它，企



业上很多的流程都能解决;然而,ERP在引入我国的过程中却产生了水土不服的现象,这和我国企业管理者个人也有关系,他们并没有很深入地了解这个系统,就一股脑地照单全收了,最终拖垮了企业。

适合自己的才是最好的

中国已经越来越向世界靠拢了,我们的企业也打着“与世界同步”的口号,努力向高发展的群体进攻。切记,最好的不一定适合自己,适合自己的才是最好的。现在企业的破产率居高不下,还有上升的趋势。调查表明很多企业就是在模仿中夭折的。因此,管理者要想做到成功有效,就要注意外部世界的变化,结合自己的情况,及时地调整自己的策略,这样企业才能得以生存。

☕ 读故事,学管理——郊区热卖的房产

识,指认识。从思维的深度来看,识是指人的远见卓识,是对事物发展的预见和认识的深度,更要以全面的眼光看待事物。

曾经有两个企业都想在某郊区投资地产,为了深入了解这个投资方案的可行性,他们都派出了专人前去调查那里的实际情况。结果A企业的人在考察之后,做了详细的调研报告,向公司报告说:“那里人口稀少,房产业发展机会渺茫,房子修好了也没有人来住。”而B企业的人则在考察之后,得出了与A公司完全不同的调研结果,向公司报告说:“该地虽然人口稀少,但那里环境幽雅,人们厌倦了城市的喧嚣,如果在那里投资地产,他们定会喜欢在那里安置生活,所以房产业发展机会很大。”果然不出B企业所料,随着城市包围农村,城里人越来越向往农村生活,尤其是一些农家乐,办得更是有如如火如荼。B企业也因为明确的决策,开发房产后,得到了很好的收益。所以B企业的投资是明智的,它在激烈的竞争中崭露头角,之后的企业发展更是走上了一条光明大道,而A企业却因为员工的鼠目寸光而不断地被市场所淘汰。

A企业的人员鼠目寸光,只看见眼前事物的表象,而B企业的人却高瞻远瞩,从表象里预见到未来。B企业的远见卓识远远高于前者。如果一个企业的领导像A企业的人一样近视,那么他的动作很可能都是短期行为,而如B企业那样见识过人,眼光放长远一点,就能使企业获得长远的利益。

以上两个企业的决策经验告诉我们,真正有所成就的人,必须学会思考,要站在全面而长远的角度来看问题,而不要因循旧制。同时,还需要结合企业以及当地实际情况,既要注重本土化,又要勇于创新。



016 愿意承担责任

责任与利益共担

责任是每个人都必须具备的生存要素之一，如果没有责任感，人的生命就没有了意义！领导、负责人，顾名思义是被任命或是指定作为特定范围的一个团队或部门带头人，说白了就是说话算数的人，是做出决策，承担风险的人，也是获得利益最多的人；也就是说，风险利益同担同享，担多大的风险，得多少的利益。那么作为领导，如果想得到应得的利益，就应该敢于承担责任，如果不敢承担责任，就不要厚着脸皮去拿那份不应得的利益。

不做缩头乌龟

企业中，有很多中层领导在大事面前，不敢做出决定。于是大会小会开个没完，美其名曰集思广益，共同想办法、找途径，最终把事情决定权留给了整个部门或团队。还有的领导始终持着“新官不管旧事”的态度，对原来未处理的事情，一概不去管，导致不好的结果，这种不作为的表现，其实就是没有责任心、没有责任感的体现。领导这样的做法，轻则影响整个团队的工作积极性和主动性，重则导致员工罢工或是集体上访，阻碍企业的经济发展。

善于倾听

善于倾听作为一种管理手段也是作为一位经理所必须拥有的素质。你移情能力如何？一年之后，你会发现仅仅能够做到设身处地为别人考虑是远远不够的，因为对于同一件事情，员工与自己的观点和角度会有很多的不同，永远不可能做到真正的设身处地。于是，你不仅需要了解员工观察问题的角度和看法，还要学会用他们的方法和观点看问题。

勇于担当

做管理工作，往往需要承担巨大的压力，如果你没有足够的自信，你将在压力面前退缩。俗话说，火车跑得快，全靠车头带。领导者负责组织的发展，当然存在



着较大的压力，但是，承担压力有时候是非常困难的，因为要面对纷繁复杂的人际关系。所以，慢慢地也就形成了必要的应对策略。勇于承担是管理者必须拥有的素质，更是考核一个优秀管理者的重要因素。

学会自省

问题到此为止，不再传给别人。每个人都要明确自己的工作职责，出现问题应该先自我反省。另外，在给别人提建议前，先谈自己的问题及处理方案，一定要注意讲究沟通技巧。领导者承担责任有形式上的责任和实质上的责任之分。任何一个组织，出了问题，都需要有人站出来，承担形式上的责任，这样对所涉及到的人群才有个交代。同时，也需要有人来承担实质性的责任。如此，才是真正优秀的管理者素质，才能更好地促进组织的发展。

读故事，学管理——古董摔碎之后

因为业务不断扩展，一家速递公司急需扩充自身团队，于是对外招聘了一批工作人员。陈任和张明就是一起招聘进来的两名员工，刚好被分为一组成为工作搭档，他们工作一直都很认真努力，但是两人的工作方法各有不同。老板对他们很满意，然而有一件事却改变了两个人的命运。一次，陈任和张明负责把一件大宗邮件送到码头。这个邮件很贵重，是一个古董，老板反复叮嘱他们要小心。到了码头陈任把邮件递给张明的时候，张明却没接住，邮包掉在了地上，古董碎了。因为古董很贵重，顿时吓坏了他们两个。

老板对他俩进行了严厉的批评。“老板，这不是我的错，是陈任不小心弄坏的。”张明趁着陈任不注意，偷偷来到老板办公室对老板说。老板平静地说：“谢谢你张明，我知道了。”随后，老板把陈任叫到了办公室。“陈任，到底怎么回事？”陈任就把事情的原委告诉了老板，最后陈任说：“这件事情是我们的失职，我愿意承担责任。”

陈任和张明一直等待处理的结果。老板把陈任和张明叫到了办公室，对他俩说：“其实，古董的主人已经看见了你俩儿在递接古董时的动作，他跟我说了他看见的事实。还有，我也看到了问题出现后你们两个人的反应。我决定，陈任，留下继续工作，用你赚的钱来偿还客户。张明，明天你不用来工作了。”

人们往往对于承认错误和担负责任怀有恐惧感。因为承认错误、担负责任往往会与接受惩罚相联系。人们通常愿意对那些运行良好的事情负责，却不情愿对那些出了偏差的事情负责任。对于员工和管理者，都非常需要在出现问题时，勇于承担责任，而不是把问题归罪于外界或者他人，总是寻找各式各样的理由和借口来为自己开脱。



017 正确处理领导中的主被动关系

主被动关系

要成为领导者，还要正确理解领导中的主被动关系。也就是说，行政级别上的领导者和被领导者相互都在影响，这是个动态的过程。放眼企业的经营管理的实际，不应该一味地强调上级对下级的指挥和命令，而也要推崇下级对上级进行“领导”、实施影响，以此增强互动性，促进高层领导与基层领导甚至是一线员工之间的双向沟通交流，提升组织内部凝聚力。

激发团队正能量

从经验看来，凡是成功的组织、团队和企业，无一不表现出这种上下互动的状态。换言之，领导力应该是一种相互凝聚的爆发力，不是一个人、一个职位或一个项目的力量，而是领导者与追随者相联系时所发生的相互作用的关系；在相互作用中，团队的潜力爆发出来，成为推动团队前进的能量。领导力的产生过程类似于化学反应，即领导者好比媒介物，通过一连串化学变化，激活团队潜在的各种能量，同时也激发出自身能量。

各职责有的放矢

上下级应明确各自的工作职责，以巧妙处理好领导的主被动关系。管理的核心思想是：通过别人完成任务。具体工作是八个字：计划、组织、指挥、控制。作为一个管理者必须明白：下级的绩效就是上级的绩效，上级的核心工作就是协助下级成功，如此上下级就有了共同的目标和利益，再加上职责分明，工作起来就会有条不紊，当然就不会产生上下级关系紧张的问题了。

距离的朦胧美

若要处理好领导的主被动关系，上下级还应保持一定的距离。上级对下级的公平、公正特别重要，否则受委屈的员工会产生“自己不被领导重视，再努力也是白搭”的想法。上级必须有一个公正的心态，时刻提醒自己不能对下属有偏见或偏袒的心理；树立制度面前人人平等的思想，一切按制度办事，避免个人主观臆断；一定要制订好评价和考核标准，并严格按客观、公正的标准去执行，这样员工也就无话可说了。



沟通营造信任感

主动与下属经常沟通,建立信任,对管理者处理好领导的主被动关系有很大作用。天性使然,上下级各自所处的位置不同,思考问题的角度也不同。如果长期缺乏交流、沟通,往往会使矛盾和隔阂越积越深,日积月累,就会产生关系紧张等问题。要保证上下级之间有效沟通,应注意把握以下方面:沟通制度化。如:员工会议、企业公开栏、内部调查表、投诉、述职、交流会、文娱活动、单独沟通等。如果能做到这些,领导者就能变被动地位为主动地位。

高效的管理方式

检验一位管理者的能力水平,不仅仅要看他在顺利时是否运筹有方,更要看他困境下是否善于化被动为主动。领导者在被动中争取主动,一是从最容易处入手。化解被动要有信心,可从易到难,先易后难,以求立见成效。二是求快。对存在的问题进行梳理后,对那些解决起来花费时间短的,可以先行解决;对那些解决起来花费时间而难以奏效的,可以缓一缓。三是宜稳。着手解决问题,要注意“软着陆”,平稳过渡。要统筹考虑,着眼全局,不可急功近利。

☕ 读故事,学管理——善于把握主被动关系

1965年,日本经济低迷,市场环境很不好,松下电器的销售行与代理店受到严重影响,全部陷入困境。全部员工都为此而忧虑,也想设法解决困境问题。松下幸之助为了改善情况,通过实地调查研究,并召开董事会,征求大家的意见建议,决定彻底检查整个销售体制,但这一决定遭到了部分销售行与代理店的反对,而且反对的声浪日渐高涨,使销售部业绩再度陷入低迷。

在这种情况下,松下幸之助邀请了1200家销售行的负责人开会进行商议,以征求广大销售点的意见建议。为了更好地倾听反对者的声音,更有效地与他们沟通,会议一开始,松下幸之助就说“今天开这个会,是想知道大家关于变革销售体制的想法。请大家各抒己见,真实地将自己的想法说出来。”说完,松下幸之助就请那些持反对意见的负责人发表意见。在他们发表各自意见时,不管是支持的,还是反对的意见,他都一言不发,静静地坐在一旁倾听。等到所有人的发言都结束了,他才详细地说明了新的销售方式的推行目的及方法。令人惊讶的是,这一次,那些销售行的负责人并没有站出来反对他的这一改革,反而对新方案表示理解与支持,同意推行。

这次通气会议的成功更多的是倾听的成功。通过“倾听”,松下幸之助表达了他的心声与理解,消除了反对者的不满,同时赢得了他们的理解与支持。

从这个故事中我们可以看出:松下幸之助是一个善于处理主被动关系的人,鉴于众人对销售体制的反对,他就主动出击,同时将各销售负责人由被动参与变为主动辩论,说出自己的想法,最后会议取得了极大的成功,公司也因此度过了困境。因此,我们管理者也要时刻注意自己与员工之间的微妙主被动关系,这样才能更好地推动事情往好的方向发展。



018 善于借助别人的力量

利用内外力量

出色的领导者必定能够利用组织内外的一切可以利用的力量来为实现组织的目标而服务，同时也能达到自己的预期目的，甚至化敌为友、利用对手的力量击败对手，这才是高超的领导艺术，“一石多鸟”，每一个层面都能找到为自身服务的切入点。这对于没有掌握名义上的权力，或者是实力不及对手的人和团体来讲是最佳的选择。总而言之，想要拥有高超的领导艺术，就必须学会充分利用内外部力量。

借力使力

一个人，不管他的能耐有多大，他的智慧和才能都是有限的。因此，管理者唯有借助他人的能力和智慧，取长补短，为我所用，才能达到双赢的境界。令人惊奇的是，蚂蚁也同样懂得这样的道理，它们和蚜虫以及其他动物取食共生，相互借助，相互利用，使各自都能得到相应的回报。就好比我们的借力发展一样，如太极拳中有一种方法叫做借力使力，就是在别人打过来的时候用身体部分挡住，而又迅速地把他折回，对方的力气加上自己的缓冲力，威力相当大。

发现员工优点

孔子曰：“三人行，必有我师焉，择其善者而从之，其不善者而改之。”指的是我们要善于发现别人的优点，并去学习，去借鉴。因此，管理者应当以欣赏的眼光去看待自己的员工，发现他们的长处，然后合理安排相应的任务以更好地锻炼他们，让他们充分发挥自己的潜能。这样，管理者所带领的团队才能更加充满活力，最后所取得的成就也是极其巨大的。所以，管理者不能忽视这方面的要点，应善于洞察员工真正的实力。

不要随意插手

在企业当中，经常可以看到这样的现象：当下属的某项工作进行到一半的时候，很多领导就喜欢跑过去问：干到哪一步了，下一步做什么；或者告诉下属，搞不定



就给我打电话。于是下属一遇到问题不是自己想办法解决，而是找领导。搞不定就给领导打电话，而领导总是十万火急地马上赶过来。最听话的员工是领导，随叫随到，所以领导只能经常受苦受累，这是自找的。所以在利用外部力量的同时，尽量不要太多地去干涉。

让下属承担责任

作为领导者不仅要自己承担责任，还要让下属也学会承担责任，因为领导个人的时间、精力都是有限的，不可能时刻盯着员工，需要让他们学会承担责任，自觉地去为组织发展做出自己的贡献。领导和下属的关系，不应是齿轮和皮带的关系，而应是大齿轮和小齿轮的关系。领导者要带动所有的员工对自己负责，自觉地承担责任，充当动力，而不是由你被动地拉着他们前进。这样多个齿轮的速度加起来，就会产生加速度。从而得到更大更快的发展。

读故事，学管理——两熊赛蜜

黑熊和棕熊喜食蜂蜜，都以养蜂为生。它们各有一个蜂箱，养着相同数量的蜜蜂。有一天，它们决定比赛看谁的蜜蜂产的蜜多。

黑熊想，蜜的产量取决于蜜蜂每天对花的“访问量”。于是它买来了一套昂贵的测量蜜蜂访问量的绩效管理系统。在它看来，蜜蜂所接触的花的数量就是其工作量。每过完一个季度，黑熊就公布每只蜜蜂的工作量；同时，黑熊还设立了奖项，奖励访问量最高的蜜蜂。但它从不告诉蜜蜂们它是在与棕熊比赛，只是让它的蜜蜂比赛访问量。

棕熊与黑熊想得不一樣。它认为蜜蜂能产多少蜜，关键在于它们每天采回多少花蜜——花蜜越多，酿的蜂蜜也越多。它又直截了当告诉众蜜蜂：它在和黑熊比赛看谁产的蜜多。它花了不多的钱买了一套绩效管理系统，测量每只蜜蜂每天采回花蜜的数量和整个蜂箱每天酿出蜂蜜的数量，并把测量结果张榜公布。它也设立了一套奖励制度，重奖当月采花蜜最多的蜜蜂。如果一个月的蜂蜜总产量高于上个月，那么所有蜜蜂都会受到不同程度的奖励。

一年过去了，两只熊查看比赛结果，发现黑熊的蜂蜜产量不及棕熊的一半。

棕熊与黑熊管理蜜蜂的方法不一样，因为棕熊不限于奖励一只蜜蜂，为了采集到更多的花蜜，蜜蜂相互合作，嗅觉灵敏、飞得快的蜜蜂负责打探哪儿的花最多最好，然后回来告诉力气大的蜜蜂一齐到那儿去采集花蜜，剩下的蜜蜂负责贮存采集回的花蜜，将其酿成蜂蜜。虽然采集花蜜多的能得到最多的奖励，但其他蜜蜂也能捞到部分好处，因此蜜蜂之间远没有到人人自危相互拆台的地步。

激励是手段，激励员工之间竞争固然必要，但相比之下，激发起所有员工的团队精神尤显突出。优秀的管理者要善于利用组织内外的一切可以利用的力量，激发团队所有人的力量，一致为实现组织的目标而服务。



019 反应敏捷、挑战陈规

破旧革新

当今的世界是瞬息万变的，但很多组织里的规则却变化缓慢，甚至长久不变。因此，管理者要有迅速反应、挑战陈规旧习的优秀品质。美好的远景需要领导者开启，明智及时的决策需要领导者做出，更多未知的领域需要管理者带领员工去开拓，新的规则和方法需要管理者去探索，作为管理者就要走在众人的前头，反应要敏捷，要有革新的勇气。

挑战陈规

领导者总是把我们带向从未经历过的领域，因此领导者必须挑战陈规。日常生活中，领导力是通过适应实际情况，从实践中去学习而得来的。有这么一句名言：“我们成功是变革最好的理由”，说的是管理者永远不能拘泥于现状，一定要面对未来，而且我们一定要相信明天更美好，为了更美好的明天我们一定要挑战陈规，争取在挑战的过程中提升自己，增强组织的整体竞争能力。

不要害怕犯错

如果不犯错误的话，你怎么知道你在学习和进步呢？提供一个建议：作为管理者，一开始就告诉员工每天要犯十次错误，如果每天犯的错误不到十次，那说明你的努力还不够。当你犯错误的时候，是给你自己一个进步和学习的机会。但我们犯错误并不是作为狂热的犯错误者，而必须非常理智，虽然允许犯错误，但也要非常理智地进行实验。所以当我们挑战陈规的时候，是在为自己寻找机会，通过犯错误对各种新事物进行实验。

注重创新

众多优秀企业的发展经验告诉我们，创新是企业发展的生命。创新在企业发展过程中具有重大的意义，作为管理者尤其要注重创新。创新是企业的活力之源。没有创新，企业如死水一潭，无法前进；稍有前进，也要退回来。探究许多成功的企业，



他们成功的秘诀都离不开创新。注重创新，就必须有效地整合、利用资源。今天的创新已不在于你拥有多少资源、多少技术、多少人才，而在于你创新能力的高低。

有破才有立

这其实就是我们平时所说的“破”与“立”之间的关系，有破才有立，不破陈规陋习，就不会有新的规则确立。而世界是变化的，领导者的职责就是不断地打破旧的规矩，开拓新的局面。当这种外界环境发生巨大变化时，就对领导也提出了更高的要求：需要他们能够迅速转换思维方式。中国有一句话叫“乱世出英雄”，现在的环境用一个词来形容就是乱，变化很快，竞争又很激烈，所以越乱越需要领导人能适应环境的变化。

读故事，学管理——小蜜蜂与苍蝇“智慧”

六只健康的小蜜蜂和同样数目的苍蝇同时被装进一个玻璃瓶中，瓶子平放在桌子上，瓶底朝着光线较强的窗户方向。

通过观察，蜜蜂不停地想在瓶底上找到出口，它们不停地重复一样的动作，直到它们力竭倒毙或饿死；而苍蝇却不一样，它们会在不到两分钟之内，不断调整出去的方式方法，短时间内便穿过另一端的瓶颈逃逸一空，赢得了生的希望和机会。

蜜蜂以为，囚室的出口必然在光线最明亮的地方，就是面向窗户的瓶底。为了寻找出口，它们不停地重复着这种合乎逻辑的行动，最终因为劳累逃不出瓶子而倒毙或饿死。对蜜蜂来说，玻璃是一种超自然的神秘之物，它们在自然界中从没遇到过这种不可穿透的大气层；而它们的智力越高，这种奇怪的障碍就越显得无法接受和不可理解。事实上，正是由于蜜蜂对光亮的喜爱，由于它们的智力，而不去想方设法，不去打破僵化，最终才灭亡了。那些愚蠢的苍蝇则对事物的逻辑毫不留意，全然不顾亮光的吸引，四下乱飞，结果误打误撞地碰上了好运气。这些头脑简单者总是在智者消亡的地方顺利得救。因此，苍蝇得以最终发现那个出口，并因此获得自由和新生。

本故事形象贴切，在我们日常生活中时常发生这样的事情：我们总以为固有的道路、方向、方法等是最合适的，不愿意随时变通一下思维。其实，哪怕是稍微转一下方向，事情的结局以及取得的效果就会大不一样。所以，打破僵化，无拘无束，保持宽松开放、生气勃勃的环境，这是我们处理事情的最佳途径，更是所有出色的管理者所具备的品性之一。当每个人都遵循规则时，创造力便会窒息。这里的规则也就是瓶中蜜蜂所坚守的“逻辑”，而坚守的结局是死亡。我们要想获得更大的成就，必须要像苍蝇一样善于变通。



020 坚持自己的价值选择

不要随波逐流

每个人都有自己的价值观，都有自己对事物的不同看法，当我们自己的选择与别人不一样的时候，很多不同的声音就会在耳边响起，对此，我们该怎么办？我们时常说“走自己的路，让别人说去”，就是告诉自己，要坚持自己的价值选择，而不能随波逐流，朝令夕改。为什么呢？因为每个人的价值选择不同。我们不能总听别人怎么说，得有自己的价值选择。

价值选择不集中

研究发现大部分的人之所以不成功，不是因为外界的障碍，而是因为自己的价值选择不明确，从而造成自己能量的耗散；在做一件事情时，内心还想着另外一件事情，潜意识和意识的矛盾造成内部能量的大量耗散，从而使一个人不能获得突破性的成长。普通民众是这样，领导人更是这样。领导者的行为将会招致更多的议论和非议。因此，关键是要明确自己的价值选择，之后集中精力去做，才能取得较好效果。

善于做价值决策

在企业管理中再好的价值决策，没有实际行动作保障，也都是空谈。有的管理者决策做得很好，可是总感觉实施起来有这样那样的困难，最终使决策流产，然后接着做决策，继续想困难，继续流产，陷入了一个空想的怪圈，不能自拔。这样的企业最终只能是止步不前，甚至是关门大吉了。所以要把决策真正落实到行动上，应将决策内容明晰化，同时还要落实决策的执行人，最后，管理者要勇于承担责任。这样才能发挥价值决策的最大功效。

做梦的价值

管理者应该有自己美好的梦，但如果仅仅止步于梦想，那么，这样的美梦是毫无价值可言的。有了梦想，就有了目标，关键只在于你是否能把它变为现实。我们



每个人都有做梦的权力，更有做美梦的权力，而大多数的人仅仅就是享受了一下梦中的快感而已。相反，有成就的管理者，他们就是将美梦转化为现实的高手，他们的实践把美梦的价值升华到无限大。

选择承担责任

当前社会上很多人或者说很多职位都具有一个同样的特点，即“权力小，但职责大”，这种情况是以前所没有的。需要特别强调的是，这种情况下，管理者需要的不是依靠硬权力来实施指挥，而是通过提升自己的影响力来耳濡目染地达到目的。在此前提下，任何人只要愿意承担责任，并有正确的方法去施加其影响力，就都有可能成为优秀的管理者，同样也可以成为有影响力的领导人。

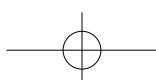
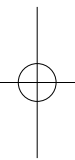
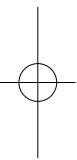
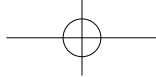
读故事，学管理——林肯“独断”

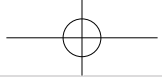
美国前总统林肯上任后不久，有一次将六个幕僚召集在一起开会。林肯提出了一个重要法案，而幕僚们的看法并不统一，于是七个人便热烈地争论起来。林肯在仔细听取了其他六个人的意见后，仍感到自己是正确的。在最后决策的时候，六个幕僚一致反对林肯的意见，但林肯仍固执己见，他说：“虽然只有我一个人赞成但我仍要宣布，这个法案通过了。”

表面上看，林肯这种忽视多数人意见的做法似乎过于独断专行。其实，林肯已经仔细地了解了其他六个人的看法并经过深思熟虑，认定自己的方案最为合理。而其他六个人持反对意见，只是一个条件反射，有的人甚至是人云亦云，根本就没有认真考虑过这个方案。既然如此，自然应该力排众议，坚持己见。因为，所谓讨论，无非就是从各种不同的意见中选择一个最合理的。既然自己是对的，那还有什么好犹豫的呢？

在企业中，经常会遇到这种情况：新的意见和想法一经提出，必定会有反对者。其中有对新意见不甚了解的人，也有为反对而反对的人。一片反对声中，领导者犹如鹤立鸡群，陷于孤立之境。这种时候，就要像林肯总统一样不要害怕被孤立。对于不了解的人，要怀着热忱，耐心地向他说明道理，使反对者变成赞成者。对于为反对而反对的人，任你怎么说，恐怕他们也不会接受，那么，就干脆不要寄希望于他们的赞同。

是啊，通过林肯的“专断”告诉我们，重要的是你的提议和决策是对的，只要真理在握，就应坚决地贯彻下去。每个人都有自己的价值观，都有自己对事物的不同看法，当我们自己的选择与别人不一样的时候，很多不同的声音就会在耳边响起，对此，不要随波逐流，要坚持自己正确的决策，并坚决贯彻下去。





PART

3

市场是创造出来的
——管理与创新





021 别幻想明天跟昨天一样

计划赶不上变化

中国有句古话是“计划赶不上变化”。一项计划之所以中途夭折，往往是变化在其中起作用，而这种变化的根源一般都是计划时的不严密造成的。我们做计划时的依据一般都来源于自身的经验，而这种经验往往会因特殊情况的存在而失去其必然性。因此，管理者要想使计划跟上变化并与之协同运作，在制订时必须严密推敲，考虑多种影响因素，不受固定思维的制约，保持计划严谨的同时还要留有一定的弹性，为突然发生的事情留有回旋的余地。

为明天做好了准备

随着经济的迅速发展，此时非彼时，顷刻间你可以家财万贯，也可一无所有。昨天的事只能成为经验，它能不能适合今天的发展，还要看今天是什么样的情况；如果把昨天和今天对等起来，那危机可就大了。要知道，人都是向前进的，你停下来的时候，别人已经超越了；你还为昨天沾沾自喜时，别人已经为明天做好准备了，等你回过神来时，已经被淘汰了。所以作为管理者，不要幻想别人想不到你所想的，更不要随便根据经验来行事。

变化中的敏感度

大多数企业依赖于市场，所以管理者更要对外界的变化提高敏感度。当外界环境发生变化，组织也要相应地变化以适应环境。这时，管理者需要实现组织的三个变化，第一是应对环境的变化，第二是实现战略的变化，第三是保证人的思维观念和能力变化。要实现这三个变化，管理者必须是一个对环境非常敏锐的人，能够敏锐地观察到环境的变化，能够从环境当中看到机会和危机。同时，还需运用灵活的思维方式来制订顺应时势的战略，如此方能保持对市场的敏感性。

管理者所具备的品质

管理者在新的环境下，知道需要制订什么样的战略，或者是需要什么样的业务重组，什么样的流程改造，才能够新的环境下立于不败之地。同时还用最大限度感召、影响其他人改变思维和行为。管理者要取得这样的效果需要三种能力：一是环境的敏锐性；二是战略思考能力；三是领导力的个人特征（包括人品、自信心、语言煽动力等）。所以，管理不仅包括管理者个人的品质，而且包括管理者带领组织成功地适应外界环境的过程。



时刻有变化意识

变化是永恒的，但变化是否是唯一的恒定值？有些人似乎认为的确是这样。美国管理学大师汤姆·彼得斯认为，企业如欲获得成功，就必须接受变化，而且积极创造变化。显然，管理者只有通过持续的变化，才能使企业适应不断变化的外围环境，从而始终领先于竞争对手。对于“没坏的东西，就不要修理”这句格言，具有创新意识的管理者是这么回应的：“没坏的东西，是因为你没有看得更精细——所以还是应该修理。”

读故事，学管理——祖孙与猴子的较量

很久很久以前，有一个老爷爷，以卖草帽为生，每天都要经过一片小树林，挑着一担草帽上城里去卖。

有一天走到半路上，路过小树林，老爷爷累了，放下担子，坐在大树底下休息，打起盹来，不知不觉睡着了。等他醒来时，发现身旁的箩筐里，一顶帽子都不见了，抬头一看，树上有很多猴子，每只猴子的头上都有顶草帽。在大树上的猴子们看见老爷爷着急的样子，一齐大声笑起来。

老爷爷气极了，指着猴子们大声说：“你们这些坏东西，赶快把草帽还给我，不然我就把你们都捉起来！”猴子们看老爷爷指手画脚地嚷嚷，也指手画脚地叫起来，不肯把草帽还给他。老爷爷急得一边晃拳头，一边跺脚：“你们到底还不还我的草帽！再不还给我，我就把你们抓到城里去关起来！”猴子们也学爷爷的样子，晃着拳头，跺着脚，还是不把草帽还给他。老爷爷又急又慌，脱下草帽，搔起了脑袋，猴子们也学老爷爷的样子，脱下草帽，搔起脑袋来。

老爷爷看见猴子又在学他的样子，灵机一动就把手里的草帽使劲往地上一摔，叹了口气说：“唉！真把我气死了！真把我气死了！”猴子见了，也学老爷爷的样子，一个个把草帽使劲摔下来。老爷爷赶忙把地上的草帽捡起来，一顶一顶装到箩筐里，挑起担子，进城去了。

很多年以后，老爷爷的孙子接过了爷爷的班。

有一天，在卖草帽的途中，孙子也跟爷爷一样在大树下睡着了，结果帽子也被猴子拿走了。孙子想到了爷爷讲的故事，于是拍拍手，猴子也跟着拍拍手。看到爷爷说的方法果然很有用，孙子也摘下草帽丢在地上，可是奇怪，猴子们竟然没有跟着他做，还一个个瞪着看他。

一个个头最大的猴子从树上跳了下来，把孙子丢在地上的草帽捡起来，戴在自己头上，爬到树上去了。

孙子正在纳闷，就听见那个个头最大的猴子说：“傻瓜！就你有爷爷啊？”

这个孙子一定不会再告诉他以后的孙子在这种情况下还用这种处理方法了。他不仅没拿回原来的帽子，还把自己的帽子也丢了，这不就是用昨天的方法来解决今天的事而造成的失败吗？猴子都知道变化，但人却忘了。从爷爷到孙子，时隔三代，但在现在的企业中，那可就是瞬息万变，如果没变成成功，那就很遗憾了，损失将接踵而来，最后将被市场淘汰。



022 于危机中把握新机会

巨变下的管理挑战

现今的世界瞬息万变，我们身处的世界正深陷巨变之中，商海中更是如此。面对如此形势和挑战，不仅催生了企业各层管理者大量的反省和探讨，甚至不少商学院也成立了此类研究新课程。正如彼得·杜拉克那句名言：“无人能够左右变化，唯有走在变化之前”，别有一番深意。要在商界的巨变中赢得胜利，组织者和管理者就需要不断地面对和迎接新的、不同的挑战。

危机与机遇并存

事实上，并不是每一场危机都意味着公司要遭殃；并不是每一场危机都只是打击公司经营。因此，并不是每一场危机对于任何公司来说，都意味着“浩劫”。实践证明，并没有绝对糟糕的危机，只有绝对糟糕的危机管理。然而危机永远与机遇并存。好的“危机管理”，就是将危机转化为机遇的金钥匙。那么如何处理突发情况？管理者需要有一套自己的办法，对于各种危机的处理有一整套完整的预案，遇突发事件时按照预案的原则及时进行处理。

具备危机意识

中国早有古训：别只在下雨的时候才准备伞。“大风起于青萍之末”，随时具备危机意识，为之设想种种可能，制订种种策略，形成一整套的制度和体系，危机来临的时候，才能镇定从容，在激烈的市场竞争中立于不败之地。在《危机管理》一书中，美国著名咨询顾问史蒂文·芬克曾经如是说：“企业主管都应当像认识到死亡和纳税难以避免一样，为危机做好计划，知道自己准备好之后的力量，才能与命运周旋。”所以管理者应该借助危机来为企业更好地谋发展。

最大限度减少危机伤害

危机只要处理得当很快就会过去。最大限度地减少危机对企业的潜在伤害，帮助企业控制危机局面，尽最大可能保护企业的声誉，其方式无非是危机预防、危机处理两种，前者是危机发生前的未雨绸缪；而后者即危机发生后如何处理应付。所谓“有备无患”，只有心理准备和措施准备都充足之后，公司才能面对危机临危不乱。但现实是，大多数企业却不能很好地从这两个方面着手解决问题。这是企业经营的



大忌，管理者必须尽量避免此种状况。

建立危机应对机制

“危机无时不在、无处不有。”所以，如何建立完善的危机内部应对机制，以构建一道有效的危机天盾去防范潜伏危机的危险性，降低现实危机的创伤程度，这对于企业的发展来说，都是无比重要的。首先要树立危机意识；其次，制订危机管理方案；再次，制订危机公关处理方案；最后，做好网络传播环境下的企业危机管理和控制。每一次危机的本身既包含着导致失败的根源，也孕育着成功的种子。发现、培育以便收获这个潜在的成功机会就是危机管理的精髓。

读故事，学管理——雀巢公司的沉重代价

著名的雀巢公司的历史上，就曾经出现过典型的案例，值得我们深思和学习。

1973年8月，英国《新国际主义者》杂志发布报告，指责雀巢等公司过度宣传其乳品对母乳的替代作用，而忽视了其他消费者注重的消息。这些宣传的片面化，导致消费者产生认识偏差，最后酿成了重大后果。“发展中国家由于相信了这些宣传，每年有1000万婴儿因非母乳喂养而带来营养不良、疾病或死亡”。由此拉开了一场最初由慈善机构和宗教团体发起的、耗时长达10年之久的抵制雀巢产品的世界性运动，雀巢公司的经营也陷入困境。

事件之初，惊慌失措的雀巢毅然地选择了对抗措施。虽然其在诉讼媒体的官司中胜诉，但法院判决书中“如果公司想避免再受到道德和法律上的指控，必须改变产品推广程序”的字句，却使其赢得官司，但失去了媒体甚至于消费者的信任。消费者的信任对一家公司的影响是非常巨大的，失去信任，相当于失去了消费者，更把自己逼到困难的销售绝境。那个阶段，雀巢产品销售都处于低迷状态。

直到1980年末，雀巢才意识到具有对抗性的法律手段并不能解决所有的问题，反而会对自身产生消极的影响。于是雀巢管理层采取了积极的应对措施，他们聘请了世界著名的公关专家研究对策，成立了权威性的听政委员会，在广告上加入了母乳喂养的好处等营养学常识，还在华盛顿成立了雀巢营养学协调中心，要求各地经销商注意平衡市场推广和营养常识普及的宣传力度。最后抵制运动终于在1994年瓦解，虽然雀巢挽回了信誉，但是雀巢却为之付出了沉重的代价，仅婴儿乳制品一项直接损失就达4000万美元之巨。这样的教训是惨痛的。

雀巢公司在危机事件之初，因为采取了对抗措施，失去了媒体甚至消费者的信任。这给管理者在如何应对突发事件上起了很大的警示作用。在面对危机事件时，要想最大限度地减少危机对企业的危害，就要采取积极的措施去应对，做好危机预防和危机处理。



023 别用过时的商业理论管理企业

现代管理无章可循

现代管理工作没有可循的现行的“模式”，借鉴是可以的，照搬是行不通的。创新集中表现在开拓思维、改变观念和结合本企业的实际进行稳步的从战略、策略到操作的实践。现代经营管理日新月异，人们的思想认识水平不断提高，管理者的领导艺术也需要不断发展完善，只有积极扬弃，才能获得生机。同时，管理者要对工作勇于探索，破除陈规陋习，不断战胜自我。唯有创新，管理者才能在不断出现的新问题面前，做到处事不惊，充分运用团队智慧去解决问题。

管理要与时俱进

纵观过去管理实践，突出的是对人员的一种约束，是管理者的个人意志。不论管的对与错，管的方法是否得当，管理思路能否被员工接受，都要求被管理者必须无条件执行。这种管理严重影响着从业人员的主动性，制约着从业人员的创造性，以致大多数员工对工作没有创新意识。时过境迁，当今员工对新的管理知识、新技术的应用，都有自己的主见，广大员工判断是非的能力不断增强。所以管理者的管理意识也必须跟上时代的发展，与时俱进。

用现代理论武装头脑

每一种商业理论都有其存在的时间局限性，过去产生的理论并没有考虑现在发生的状况，因此不能简单地以过去的理论来驾驭现在的环境。每一个时代都会有适合每一个时代的理论出现，管理者更应该抓住自己时代的理论来指导自己的方针政策，摒弃那些已经不再适宜的理论。这样，企业才有生存下去的能力。作为管理者，要不断创新管理艺术，提高自身的素养，使管理水平上一个新的台阶，以适应新时期市场竞争所带来的各种新情况、新问题。

冲破束缚

旧有的惯例、常规、传统，反映在人们的头脑中，便形成了一种心理定势、思



维定势。时间越长，这种定势对人们的创新思维的束缚力就越强，要摆脱它的束缚也就越困难，越需要做出更大的努力。在很多人都想不到的地方给对手沉重的一击，冲破了习惯的束缚，让过去的理论结合了现在的实际后去很好地运用到现实事件上，实现了完美的跨越。让过去的理论成为真正的过去。而企业的管理者不正是需要这种精神吗？冲出固有的思想束缚，破茧成蝶，美好的明天终会到来！

理论制度创新

作为管理者，要想不断提高自己的管理水平，就需要结合工作实际的变化对管理思想创新，从而使管理者和企业共同获得更广阔的生存与发展空间。企业管理者应解决企业内部资源如何组合，使之尽可能多地产出，即建立起面向市场的内部组织框架，形成产品开发活力、行为激励体系及高效运作的机制。通过思路与制度创新使企业成为富有活力的、自我积累、自我发展的经济细胞，为推进企业管理创新提供良好的基础。

读故事，学管理——网上书店的热销

互联网的出现使得很多产业发生巨变，但是究竟对图书业会产生什么样的影响呢？谁也不知道。巴诺书店（Barnes&Noble）的老板也是这样想，他认为互联网的出现对卖书没什么影响。这家全美最大的图书销售公司，凭借规模运营，曾经所向披靡。

直到有一天，亚马逊网上书店出现了，他们认为互联网有一天会改变人们的消费习惯。可是巴诺书店的老板并不这么想，他认为这一天还早着呢。

一年之后，当亚马逊真正强大之后，巴诺书店的老板才意识到，网上购物的日子也许没自己想的那么遥远。于是他也开始做网上购书业务，可要命的是，他们整整花了一年时间才把网上业务流程理顺，可这时，亚马逊并没有留下多少机会给他们了。

可以肯定地说，巴诺书店一开始绝对拥有比亚马逊丰富的资源，有一万个理由打败亚马逊，可是他的领导人却无视未来，无视眼前的变化，总认为：“这一天还早着呢！”所以说，对于一个优秀的领导人而言，着眼点永远应该是未来！

诚然，在大家都认为书只能靠实体物阅读时，亚马逊很成功地甩掉了过时理论的束缚，在别人没有发现的领域悄然兴起，并一举成功，而巴诺书店就只能暗自伤神了，科技一直在发展，很多事情和原来都不一样了。如果你还是遵循着前辈的经验，那么你注定要被淘汰。

若是你在网络高速发展的今天，仍安于老一套思想和方式方法，那么你就注定被淘汰。如巴诺书店的老板，安于旧有的销售模式，最后落后于其他书店。而亚马逊网上书店的成功，就是创新管理方式方法的有效运用。它运用网上业务，赶超了往日所向披靡的实体书店。



024 关注需求，它是创新的来源

重视顾客需求

随着经济的发展，供应链日趋复杂，市场是变化的，顾客是动态的，顾客的需求和期望也是不断发展的。企业要发展、要创新，要创造高效益，就要及时地调整自己的经营策略，采取必要的措施，以适应市场的变化，满足顾客不断发展的需求和期望，使自己的产品和服务处于领先地位。简单来说就是多为顾客着想，考虑更周全、更细一点，顾客没有想到的我们要想到，争取把工作做在前面、做得更好，以超越顾客的期望。

顾客需求分析

了解客户需求、进行客户需求分析是推动以客户需求为导向战略转型的重要基础之一。然而，客户需求就像一座冰山，沉在水面下的冰块代表了客户购买产品的真实动机、原因、偏好、经验等，具有多样性、多变性、隐蔽性、复杂性等特点。因此，在推动基于客户需求的创新战略转型过程中，建立正确的客户需求分析方法，从纷繁多样的客户需求中找出其中的共性或规律性，通过满足客户的需求来实现公司价值的提升，来体现公司的创新能力，便显得十分重要。

契合顾客需求

企业就是为顾客存在的，而外界的环境和内部的矛盾正刺激着企业要敢于创新，积极创新。因此，以顾客的需求为目的进行创新发展已是不容置疑的发展趋势了。而顾客的品味千变万化，没有统一的标准，因此企业只能不断地创新来满足顾客的需求，当企业能很好地投顾客所好时，就是一个成功的企业，若不能在需求中找到契合点，那就注定要被吞噬了。

创意源于需求

要敢于有不同于常人的想法，只要你的创意结合了自身特点，就能出奇制胜。麦当劳的创意源于顾客的需求，如果顾客没有这种需求，就不会有这种模式的出现，它很好地推动了快速文化的发展。总之，创新并不是一件很难的事，主要是要找到那个切入点，明白自己是为了什么而创新，要达到一种什么样的效果，而需求就能很好地回答这类问题。管理上有句话叫“需求决定供给”，不仅是供给的数量，更



是供给的方式，企业的创新就在这供给的方式上。

关注需求，创造价值

“顾客就是上帝”，是啊，如今话语权由企业交给了顾客，最大化满足顾客需求和服务成为企业获取用户资源、赢得用户信任的一个很重要的渠道和途径。所以，作为企业管理者，就要聚焦于用户的需求，关注顾客满意度，而现代市场环境和用户需求不断地变化着，找准创新途径，才能在现代经济环境中不断提高市场竞争力，追求企业经济效益最大化。需求催生创新，需求引导创新，企业只有真正明白了顾客的需求，才能从中获得收益，不然只能是枉费力气。

读故事，学管理——掌握全世界男人胡子的公司

“掌握全世界男人胡子”的吉列保安剃刀公司，在美国市场占有率高达 90%，投资报酬率也达 40%，居美国大企业之首。1968 年，吉列剃须刀片创下了销售 1110 亿枚“天文数字”的历史记录。据统计，全世界有 10 亿人使用吉列产品，销售吉列产品的商店有 1000 万家以上。吉列公司之所以能创下如此业绩，主要就在于公司的创始人金·吉列的英明决策：开发出人们正迫切需要的产品。

金·吉列曾是一家小公司的推销员。这家公司的老板在和吉列聊天时说，如果能开发出一种“用完即扔”的产品，顾客就会不断地购买，这样就可以发财致富了。这句话使吉列大受启发。于是，他就循着这样的思路进行市场调查。一天早上，当吉列刮胡子的时候，由于刀磨得不好，不仅刮起来费劲，而且还在脸上划了几道口子。懊丧的吉列盯着剃刀，突然产生了创造新型剃须刀的灵感。于是他对周围的男性进行调查，发现他们都希望能有一种新型的剃须刀，基本要求包括安全、保险、使用方便、刀片随时可换。于是吉列便开始了他的开发剃须刀的行动。由于没能冲破传统习惯的束缚，新发明的基本构造总是摆脱不掉老式长把剃须刀的局限，尽管他一次又一次地改进设计，其结果却总不能令他满意。几年过去了，吉列仍是空怀雄心，希望渺茫。一天，他望着一片刚收割完的田地，看到一个农民正轻松自如地挥动着耙子修整田地。一个崭新的思路出现了：新剃须刀的基本构造应该同这耙子一样，简单、方便、运用自如。苦苦钻研了 8 年的吉列终于成功了。

金·吉列在顾客的需求方面做了努力，找到了最适合的产品，这也让很多企业都竞相模仿。顾客的需求是企业实现目标的一条捷径，而企业能否创新，能否成功，就看需求管理的效率了。

需求是企业生存的方向，由于市场上格局的不断变化，产品的不断更新，需求变得越来越难捉摸，谁能掌握真正的需求，谁在这个市场上就有了发言权。作为管理者，更需时刻保持自己的敏感性，抓住市场的需求，为企业的发展时刻做好准备。



025 “意外”正是创新的契机

意外的财富

管理者要随时“有目的地创新”并抓住“创新机遇”。我们可以把“有目的地创新”理解为主动的求索式的创新，而“创新机遇”指的是客观上遇到的创新机会。知识创新或技术创新被列为创新的来源之一，因此是非常重要的。当然，创新也包括“经济创新和社会创新”，这一点则不被许多人所知晓、理解和重视。这就很明确地告诫管理者：意外并不都是坏的，要善于利用，它一样是可以创造财富的。

时刻关注意外之机

有的管理者能够及时地发现和识别“意外”，并加以运用，从而抓住了机遇，创造出显著的经济效益和社会效益。而有的管理者则与这样的机会失之交臂，让机会白白地溜掉，甚至溜到竞争对手那里。中国有句古话，形容某些人对待机遇的态度是“天予不取”。意思是说，老天把机会都给送来了，但是他却毫无知觉，结果坐失良机。因此，管理者需具备敏锐的洞察力，时刻关注并抓住稍纵即逝的“意外”机会。

不经意间的启示

我们发现，在科学发明和技术创新的过程中有类似的现象：牛顿从苹果下落这一人所共知的现象上，得出了伟大的万有引力定律；瓦特也是受到壶盖被蒸汽顶起来这一普通现象的启示，发明了导致重大经济和社会变革——产业革命的蒸汽机；居里夫人对放射性元素的发现等，也都是因为没有放过那些看似平常、偶然或者“意外”的现象，而创造出的研究成果和技术创新。若要成为杰出的管理者，也应当如此，随时留心周围的变化情况。

失败亦重要

生活中，意外机会造就的成功很重要，但利用“意外的失败”与其他“意外的事”也同样有着良好的效果。与成功不同的是，失败不能够被拒绝，而且几乎不可



能不受注意。但是它们很少被看做是机遇的征兆。当然，许多失败都是失误，是贪婪、愚昧、盲目追求，或是设计与执行不得力的结果。但是如果经过精心设计、规划及小心执行后，仍然失败，那么这种失败常常反映了隐藏的变化，以及随变化而来的机遇。所以管理者应该设法把困境转化成机遇。

让“意外”成为“意外惊喜”

“意外的成功是对管理层判断力的挑战。”很多管理者都不愿看到意外，因为这总给人不好的预兆，但这只是无能的管理者的想法。一个优秀的管理者对于意外的发生是不会排斥的，这是因为在他们看来，这也是正常的事物发展规律，他们会利用这样的意外，尽量避开损失，并转变成机会，从而进行更深一步的开发与创新，然后很好地服务企业，让“意外”成为“意外惊喜”。

读故事，学管理——开锁不能总用钥匙

《塔木德》上的一句著名的格言是：开锁不能总用钥匙；解决问题不能总靠常规的方法。有个故事说：两个儿子大了，犹太富翁老了。这些日子富翁一直在苦苦思索一个问题，到底让哪个儿子继承遗产？富翁始终拿不定主意，心里一直想办法解决。想起自己白手起家的青年时代，他忽然灵机一动，找到了考验他们的好办法。于是，他锁上宅门，把两个儿子带到一百里外的一座城市，然后给他们出了个难题，谁答得好，就让谁继承遗产。

他交给他们一人一串钥匙、一匹快马，看他们谁先回到家，并把它门打开。马跑得飞快，所以兄弟两个几乎是同时回到家的。但是面对紧锁的大门，两个人都犯愁了。哥哥左试右试，苦于无法从那一大串钥匙中找到最合适的那把；弟弟呢，则苦于没有钥匙，因为他刚才光顾赶路，钥匙不知什么时候掉在了路上。两个人急得满头大汗。

突然，弟弟一拍脑门，有了办法，他找来一块石头，几下子就把锁砸了，他顺利进去了。自然，继承权落在了弟弟手里。

丢失钥匙的意外并没有让弟弟失去财富，相反，弟弟运用这个机会，成功地继承了遗产，是这场意外催生了这次的成功。善于利用身边发生的偶然的事，会让你得到意想不到的效果。就像鲁班在手指被野草叶子割破后，发现叶子两侧长着锋利的细齿，就灵机一动，造出了一边有许多细齿的铁片工具，发明了锯子。因此，如果生活伤害了你，不要去悲伤，它一定也给你指引了方向。

当你遇到意想不到的意外时，不要老是抱怨并苦恼，这是你有无穷无尽新的天地等待去开发的大好机会。如上述故事里的小儿子，因为丢了钥匙，灵机一动，用石头把锁砸开，最后继承了家业。是啊，“意外”正是创新的契机，若管理者能够及时地发现和识别“意外”，并加以运用，从而抓住了机遇，就能创造出显著的经济效益和社会效益。



026 开拓市场，赢在创新

创新是企业的武器

实践证明，创新是企业的特效武器，这意味着，通过变化，他们找到了新的商机或者提供了新的服务。企业要想更好地创造价值并且在竞争中处于优势地位，管理者应当打破传统的管理准则走出一条新的管理之路，在当前竞争激烈的条件下利用好创新这把武器。面对新的市场挑战和外部竞争，只有利用好创新这一武器，才能使中国企业在外部竞争中处于有利地位。

寻机进入市场

为更好地开拓市场，一是寻找现成的机会，站稳脚跟后，再进一步扩大市场。二是创造新机会。要通过研制和创新产品，以创新姿态出现在目标市场上，刺激求新的心理需求。三是实行创造性的推销。任何产品都有技术性突破，全新产品不是进入市场的唯一途径，可对某些产品加以部分改进，就能提高市场营销能力。四是适应和改变顾客的爱好。了解市场需求，可创造顾客需求，通过宣传来改变顾客的爱好，或树立新的消费观念。五是了解竞争者和向竞争者学习。

利用新需求开拓市场

如何去发现新的消费需求，如何去开拓新的巨大市场？这就需要我们善用信息，勤于开拓，不断创新，对旧的资源进行新的组合，努力开拓老产品的新用途；注意那些未被人注意的东西，做那些没有人做过的事情。现在，创新成为企业界里一个时髦的词汇，就像前几年流行的“全面质量管理”一样。但是拥护一个理念，不同于实践它：前者是愿望，后者则是行动。而创新者永远是行动者。

抓住机遇

只有不断创新，才能在竞争中处于主动，立于不败之地。所以，创新是企业的生命。也有人将创新比喻成带有氧气的新鲜血液。然而，很多创业企业家却苦于创新机遇的难得，他们有一个共同的感慨：创新的机遇太难碰到，就是想到了或者碰到了小



企业也很难抓住。创新的机遇很难抓住吗？其实不然，创新的机遇有它存在的丰富土壤和广阔的源泉。这里非常重要的一点在于：我们要学会和善于抓住机遇。

机遇在市场

要善于在市场变化中看到机遇，善于抓住机遇。机遇在哪儿？机遇在市场。机遇是鲜活的。不是教科书里的教条。市场是随时发展和变化的。这种发展和变化中就往往有新的商机。另外，创新不应该仅仅是一个管理者的事情或一个部门的事情，这是企业每一个人的事情，物流有物流的创新，管理有管理的创新，客服有客服的创新。创新的思想应该扩展到企业的每一个部门，每一个环节。总之，创新应该无处不在，这样企业才能保持创新，得到更好的发展。

读故事，学管理——一街一餐馆的孤独

英国有一家公司，拥有半个街巷的门市房。这个街巷附近，是一个很大的居民区。公司由于十几年来业务不景气，只好撤了门店，将空房对外招租。

有一对夫妇，率先在这里租房，办起了一个风味小吃店，生意竟出奇的好。于是许多风味小吃店全聚到了这条街上来，这条街上人声鼎沸，很快成了远近闻名的小吃一条街。

见租房的人生意这么好，对外租房的公司再也坐不住了。公司收回了对外招租的全部门市房，撵走了所有在这里经营各种风味小吃的人，摇身一变，自己经营起小吃生意来。但没料到仅仅一个月，这条街巷又冷清起来，许多常来常往于这条街上的食客，竟然慢慢不再来了。公司的效益也出奇的差，自己独家做生意的收入，竟还没有房租的收入高。

公司经理百思不得其解，去询问一个德高望重的老市场研究专家。专家听了，微笑着问他说：“如果你要吃饭，是到一个只有一家餐馆的街上去，还是要到一个有几十家餐馆的街上去？”

经理说：“当然哪里餐馆多，选择余地大，我就会到哪里去。”

专家听了，微微一笑说：“那么你的公司垄断了那条街巷的小吃生意，同一条街上只有一家餐馆有什么不同呢？”

经理幡然醒悟，回去后，迅速缩减了自己公司的生意门店，又将门市房对外招租，这条街巷的生意顿时又恢复了昔日的红火。

英国这家公司垄断性地做起小吃生意，但生意却很冷清。专家忠告说，赚大钱就必须把自己融入到市场中去才行。是啊，要善于在市场变化中看到机遇，善于抓住机遇，市场里蕴藏着很多经营之道。远离了市场，就等于远离了赚到钱的机遇。



027 敢于变革，善于变革

管理员工思考方式

现代的管理理念已经极大地改变了我们过去一个世纪所学习的管理方式。日益复杂的工作正在引发一场变革，大部分员工都已经开始参与到企业的经营管理中，我们必须改变整个管理方式。以前我们将主要精力集中在我们看到员工所做的事情上，为他们制订计划并监控他们在哪、在做什么。但现在，所有这些都已经改变。我们必须开始管理员工的思考方式，监控他们所提供的工作智力含量，确定能够提供给他们合适的知识资本，以便能胜任职位。

运用新的管理技能

为了在知识经济时代生存并发展，全球的企业都在迫不及待地采用新的组织体系和管理技能。比如，有的企业为了监控自身的知识竞争力而引入了平衡积分卡制度，依靠引入以知识为晋升准则的员工评价制度来影响企业文化、员工主动性及协作能力，奉行凭借高知识含量的产品和服务参与竞争的策略，利用产业链上下游的合作来增强智力资本的竞争力并弥补自身的不足。

组织变革

企业要适应市场的变化，在激烈的市场竞争中获胜，需进行组织变革。成功的组织变革，有 70% ~ 90% 是由于变革管理带来成效，还有 10% ~ 30% 是由于各部门的努力。企业要克服阻力，实现成功的组织变革，就必须制订科学的组织变革方案，重视管理的作用，加强沟通，做好宣传和动员，并选择合适的变革方式和时机，把握好变革节奏，此外，还应发挥企业文化在组织变革中的作用。

持续进行管理变革

但是，多数企业认为，企业有了问题才需要进行管理变革，更多的人则把管理变革当成是一剂扭亏为盈的药方。事实上，管理变革的最终目的，并不仅限于扭亏为盈等短期行为，更重要的是通过变革，使企业对变化万千的外部环境做出快速的



反应，以确保企业能在激烈的竞争中保持优势。因此，每个企业，不论其效益显著，还是在行业中成绩斐然，都需要持续性地做出变革的行动。这一点，正是许多著名企业成功的关键因素。

主动变革

竞争永远存在。同样，在任何时候，机会也永远存在。在别人感叹竞争激烈的时候，却有一批又一批的人脱颖而出，难道仅仅是因为幸运吗？“要么选择变革，要么选择死亡”。在这样一个发展速度快的商业环境当中，能够顺应趋势并且发挥出自己优势的企业才能够从竞争中把握住机遇，生存并发展起来。回顾过去二十多年出现的企业家，他们之所以卓越，是因为有崇高的理想，永远将建设优质企业作为自己的天职。

读故事，学管理——与员工的“辩论”

通用电气公司因为敢于变革，善于变革，一直保持高速增长的势头，成为全球最有价值的公司。海尔就是主动地进行管理变革而保证了企业的持续稳定的发展。

通用电气在变革培训中，充分运用了与广大员工面对面进行研讨的方法，他们安排企业新员工，就有关公司价值观等问题与公司高层领导进行对话，由于坦白和建设性冲突在通用电气新建立的价值观中相当受重视，所以讨论问题时大家敢于说真话，有时与领导进行的辩论甚至显得“肆无忌惮”。比如有一次，有一位公司主管企图规避有关工作保障的批评，所以他说：“在我的事业部门没有这种问题，所以我没有办法回答你。”一位员工喊道：“等等，你在逃避责任。身为通用电气的主管，难道不必为这些问题负部分责任吗？”

总裁韦尔奇对这类培训也予以高度关注。每隔几周他就会搭直升飞机到克罗维尔走一趟。每当直升飞机一降落，总裁就立即跳出来，准备面对一场辩论。韦尔奇非常喜欢和员工反复辩论几个重要概念，最重要的是，他并不是为了学术的理由鼓励建设性的冲突——这就是他自然的沟通方式。在面对面的讨论中，他必须承受众人的攻击，但韦尔奇也不放过每次机会说服别人赞同他的观念。多年的实践证明，培训在通用电气的大变革中起到了举足轻重的作用。他们的管理者一直都推崇这样的工作方式，使企业工作氛围朝气蓬勃，充满活力。

通用电气的变革鼓舞了很多企业家。企业家在非常复杂的情形下，能够制订准确合适的战略，它源于企业家的判断力、远见、坚韧以及雄心，中国的某些企业之所以走向成功，重要的原因就在于有这样一些卓越的企业家所具备的卓越领导力。



028 激发组织的变革

发挥舵手作用

当前,许多中国企业正在经历这样的“蝶变”困境。随着企业面临环境的日益动荡、竞争的日益激烈,组织变革变得更加频繁,而此时管理者驾驭变革能力的影响也愈加明显。“乱世出英雄”,处于变革环境中的管理者必须像舵手一样,带领变革之船在历经惊涛骇浪之后,成功到达理想的彼岸。每一项管理变革举措,都意味着企业必须要采取一系列可能让大家很不舒服的行动计划,这时更需要管理者充分发挥在变革中应对各种困难的能力。

激起内部变革力量

一般情况下,很多企业并不喜欢变革,他们认为没有必要,忽视了变革对企业发展的重要性。企业的领导可以创建一个变革的需求,用这个需求促进内部发起的变革。管理者如果能改变组织内的员工行为,激起他们对处理问题的新方式的热情,则会对企业变革产生很大的促进作用。因此,让整个企业醒悟到必须进行变革,是变革过程中心理震撼最大的一个阶段,激发他们的变革意识将会是企业无形的资产。

坚定变革态度

由于预想了可能会遇到的各种各样的困难,因此思量再三,生怕万一变革不成功,原有的平衡和秩序打破了,新的平衡又建立不起来,那岂不是两头落空?这样一旦情况不妙,变革者立即抽身而返,还多半暗自“庆幸”：“我早说过吧,这里急流暗滩众多,还是稳妥一些为好。却不知变革者态度的不强硬,不仅给自己留了许多后路,也给反对者设置了许多机会,使观望者更加摇移不定,变革因而也更加困难。

统一思想

企业转型前,要消除各部门怕风险,怕担责任的想法,特别是对公司的强力部门,一定要进行大规模洗脑,统一思想,并尽快将转型计划放上议事日程,甚至进入企业战略层面。通过对领导层和强力部门的洗脑,可以消除最初的障碍,但表面



的和谐并不意味着内部的团结，因此需要运用一些东西来将这个团体紧紧捆绑在一起。而这个主体就应该是企业的文化，企业管理者的个人魅力，以及员工的齐头并进，只有上下一致了，变革才有实施的可能性。

重视基层员工的作用

在变革中，员工起了很大的作用，可能是推进的，也可能是阻碍的。因此，管理者一定要重视基层员工的作用，常犯的错误是忽视他们的建议。在组织内抵制变革，这种抵制有时还可能是引人注目的，如果管理者竭力忽视这一抵制，就可能造成变革无法深入，最后引致严重的后果。在成功的大规模组织变革中，赢得普通员工广泛支持并积极参与的、从下而上的变革总是比高层管理者强力推动、从上而下的变革实施得彻底而持久。

读故事，学管理——牙龈出血引出的创意

加藤信三是日本狮王牙刷公司的小职员。作为一个小职员，尽管他前一天夜里加班加点，很晚才回家休息，尽管他头晕目眩，还想美美地睡上一觉，但是他必须马上起床，赶到公司去上早班。起床后，他匆匆忙忙地洗脸、刷牙，不料，急忙中出了一些小乱子！牙龈被刷出血来。加藤信三不由火冒三丈，因为刷牙时牙龈出血的情况已不止一次地发生过了。情绪不好的他怀着一肚子的牢骚和不满冲出了家门。作为一个牙刷公司的职员，数次刷牙牙龈出了血，加藤的不满情绪越来越大了。他怒气冲冲地朝公司走去，准备向有关技术部门发一通牢骚。

走进公司大门时，走着走着，他的脚步渐渐地放慢了。加藤信三曾参加过公司组织的管理科学学习班。管理科学中有一条名言使他改变了自己的态度。这条训诫说：“当你遇有不满情绪时，要认识到正有无穷无尽新的天地等待去开发！”

当他冷静下来以后，和同事们想出了不少解决牙龈出血的好办法。他们提出了改变刷毛质地、改造牙刷的造型、重新设计刷毛的排列等各种改进方案，经过论证后，逐一进行试验。试验中加藤发现了一个为常人所忽略的细节。他在放大镜下看到，牙刷毛的顶端由于机器切割，都呈锐利的直角。“如果通过一道工序，把这些直角都锉成圆角，那么问题就完全解决了！”同事们都一致同意他的意见。经过多次试验后，加藤和他的同事们把成功的结果正式向公司提出，公司很乐意改进自己的产品，迅速投入资金，把全部牙刷刷毛的顶端改成了圆角。改进后的狮王牌牙刷很快受到了广大顾客的欢迎，对公司做出巨大贡献的加藤也从普通职员晋升为科长。

当我们发现一个问题所在时，同时也就发现了一个创新的构想和机会，完成它我们便会获得成功。日本狮王牙刷公司的小职员作为组织一员，充分调动了自己作为组织一员的变革力量，最后推动了企业产品的变革。



029 当变则变，变则必新

捷径并非最快的路

经常坐出租车的人都有过这样的经历，上车后驾驶员有时会问：“从哪条路走？最短的，还是最快的？”按我们自身的经验，最短的路肯定就是最快的路，可实际情况却并不是这样。随着车辆的增加，道路建设跟不上，几乎每个城市都有堵车现象，而捷径往往是车辆较多、交通较为拥挤的道路。在这样的捷径上行车花费的时间甚至比我们绕道走更多。所以，作为优秀的管理者，必须要走出固有的经验限制，寻找最佳的处理方式。

创意与市场

都说现在市场难做，其主要原因是同类商品多。然而，平心而论，现在许多产品没有市场，但也有许多市场是没有产品，更有许多产品没有找到新市场。关键是自己有没有创意，能否想别人所未想，做别人所未做。总的来说，要拓展市场就要寻找进入市场的机会，而寻找机会则要求企业具有观察力、综合分析力和想象力，“坐失良机”固然使人遗憾，“守株待兔”不去创造机会，也不会有大的成功。

懂得理解员工

由于新时代各层面员工的融合程度日益增加，工作中智力成分的含量也在增加。现在很多工厂里的工人都在使用复杂的电脑系统进行工作，其工作职责已经发生了变化。许多从事传统工作的员工现在都发生了较大的转变，他们随着各种岗位要求的提高，正不断努力充实自己。但这些改变还要求管理者必须变得更加博学以便理解和帮助他们的下属，并且同时需要计划如何让他们易于获得所需要的不同水平的专业技能，从而引导他们为创新而提升自我。

勇于挑战

当人们在冷天游泳时，大约有三种适应冷水的方法。有些人先蹲在池边，将水撩到身上，使自己能适应之后再进入池子游；有些人则可能先站在浅水处，再试着一步步向深水走；还有一种人，做完热身运动，便由池边一跃而下。据说最安全的方法，是置身池外，先行试探；其次则是置身池内，渐次深入；至于第三种方法，因冷水刺激最大，所以很少有人尝试。但一跃入池的人，由于马上要应付眼前游水



的问题，反而能忘了周身的寒冷。所以，管理者要勇于挑战，突破常规。

改变的不同方式

“命令—接受—改变”不是改变行为的最佳方式，“分析—思考—改变”也不是改变自己行为的过程。“目睹—感受—变革”的机制才是强调直观印象所激起的情感，比理论分析更能引导变革的发生，这一点我们在与企业共同完成组织变革的进程中深有体会。所以，作为优秀的管理者，必须要时刻关注周围的一切，明察秋毫，以顺应员工情感来引导，从而为组织的成功变革做好充分准备。

读故事，学管理——切忌“一根筋”

灵活变通，不要总是一根筋。

头脑灵活之人，从来不去钻牛角尖，所以这种人也从来不会走到绝路上去。俗话说：变则通，通则活。孙子曾说过，“君子慎独”。真正的君子，在没有他人监督的情况下，严格地约束自己，不会做出违反法律及伦常的事来。对于变通者，更要有君子的智慧，只有变通才会有好结果。

张晨是一位精明强干的年轻人，他在一家外资企业里做事。同办公室有位同事，年龄、学历等各种条件都与张晨相仿，只是这位同事在办公室里只用“约翰”这个英文称谓，张晨对此不以为然。

两个条件相近的年轻人在同一处工作，自然会有竞争。时间长了，张晨发现自己的能力和干劲绝对不比约翰差，可是外国老板却对约翰更赏识。常常是他们两人同在办公室办公时，老板打电话把约翰叫去商量事情。而且有一次晋升的机会，老板也给了约翰。张晨感到苦恼，但又不知是什么原因。

不久张晨被派去做一件有难度的工作，他充分发挥才干，事情办得利落漂亮。外国老板非常高兴，夸赞他说：“你比约翰要强。”接着又问他：“你能否起个英文名字呢？你的中文名字我叫起来实在太费力了。”至此，张晨才明白，原来自己先前与约翰待遇的差别，是由名字引起的。

张晨后来也起了一个顺口的英文名字。他现在想通了，人要在一定程度上放弃固执，来顺应大的环境，与时俯仰。特别是当你向着某个既定目标努力时，如处处执拗，那样的话只能被环境所淘汰。

变通讲究灵活，它不从一个角度看问题，而是时常变换几个角度，从而找到合理的解决办法。做事要学会灵活变通。在实际工作中，任何事物的发展都不是一条直线。智慧之人能看到直中之曲和曲中之直，并能不失时机地把握事物迂回发展的规律，通过迂回应变，达到既定的目标。反之，一个不善于变通的人，“一根筋”只会四处碰壁，被撞得头破血流。



030 时刻准备，蓄势待发

立足当下

我们都知道，那些仍在幻想明天将会跟昨天一样的组织，随着社会经济的不断发展，很可能会遭受更大的损失。因为实施企业战略可能要求很多领域中的变革，比如工作方式、组织的结构、组织的决策、最高领导层，等等。所以组织的发展不能仅停留于昨日的状况，而应立足现实，好好为明天的目标而努力奋斗，同时还应注意不要遗漏了怎样规划和领导变革力、利用哪些变革战略和策略等问题，如此，才能看得到明日目标的实现。

危机孕育着创新

有人说“当风平浪静的时候，我们的船就不需要船长”，但是这里面有一个必然的或者我们敢说能预见的事情就是：组织或者社会总会有各种危机出现，正是通过危机考验并且锻炼、培养出了我们真正卓有成效的管理者。长期以来，我们相当多变革已经是不可阻挡的了，企业为生存不得不实行变革，但对于变革大军，我们要做些什么呢？变革是创新的基础，要想在原先的基础上创新很难，但如果经历着变革，那创新就随之而来了。因为有危机就意味着有新的解决方法。

明确创新意识

随着当今社会经济的快速发展，很多企业在公司的整体运营方式上落后了，从而倒在了创新与变革的途中。所以作为管理者的我们，必须要明确创新不仅仅包括知识创新（如科学发明）和技术创新，而且也包括经济创新和社会创新，包括一切能够把经济的、社会的，以及其他形式的资源转变为新的生产力，从而创造财富的过程。因此，除了整合公司的运营方式外，管理者必须时时更新自己的思维，头脑中时刻保持清晰，进而保持强有力的执行力。

创新的源泉

长期以来，我们的很多企业一提到创新，总以为是要花钱购买专利或是要搞什么惊天动地的发明创造。其实这是一种盲目的做法，花大价钱买大专利、耗巨资搞发明本没有错，但你能把控其中的度吗？不要以为买了专利进来企业就能飞黄腾达，其实不然。企业真正的创新并不总是发明创造，而是要想办法把旧的事物重新组合



成为新事物，并从中找到新的规律，顺着该规律灵活地加以应变，从而保持企业源源不断的创造力。

创新所需的环境

为顺应时代的发展，越来越多的企业从单纯经济组织转变为一个社会公民乃至全球公民，就是我们所说的“全球化趋势”，这就要求企业不是被动地执行法律、法规和创造财富就可以，而是需要彻底改变其企业文化、价值观和经营理念——企业管理的革命，才能适应可持续发展目标。所以要求我们管理者需从精神层面做一次彻底的变革，为员工的思想意识升华提供良好的环境氛围，也就是为创新意识的提升而蓄势待发。

读故事，学管理——立足现在，时刻准备着

古印度时代，有一个年轻的国王，他很小的时候就继承了王位，而且深为国民爱戴。但是，有一个问题却让他一直困惑。在他继承王位的时候，老国王留下遗嘱，要求他立足现在，时刻准备着。

他虽然富有四海，广受拥戴，但是，这个问题却一直困惑着他，他始终没有明白，自己怎么立足现在，如何做好准备。最重要的人在哪里，自己最重要的时刻是什么时候，老国王给他留下这个遗嘱的用意是什么。

有人告诉他，在大雪山的另一边，住着一位非常有智慧的老人，人世间所有的问题在他那里都能够找到答案。

国王出发了。为了能够得到真实的答案，他把自己装扮成一个砍柴的樵夫。经过两天的跋涉，他到达了智慧老人居住的地方。那是一个随意用枯树枝圈起来的院子，院子里有一个两间的小木屋。

国王叩开了柴门。老人很热情地把他让到了木屋里。国王迫不及待地向老人问自己的问题。老人没有回答，而是对国王说：“小伙子，我的土豆成熟了，帮我一起去收获土豆吧。”

国王认为这是老人对自己的考验，就去了。老人带他去收获了土豆，又一起去河边冲洗，然后又一起回到木屋熬土豆粥喝。

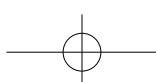
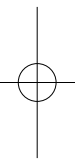
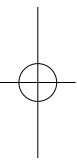
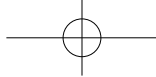
这样每天重复着，眼看一周过去了，老人始终没有再提那个问题的事。国王忍耐不住了，他拿出了国王的玉玺，亮明了自己的身份，准备惩罚这个故意怠慢自己的老人。

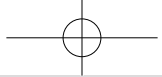
可是，老人平静地说：“年轻人，当你第一天来到的时候，我就已经告诉你答案了，只是你没有明白而已。”

国王万分疑惑，老人并没有说什么啊。

老人说，你冒昧地来找我，而我却没有打发你走，反而让你与我一起劳动和生活，是要提醒你顿悟这样的道理：你的王位和权威此刻都不存在，你的未来在此刻还没有来到，那么你最重要的事情就是立足现在，好好播种，为以后收获而准备着……国王顿然大悟。

工作生活中最重要的，就是关注我们眼前正在发生的，就是我们正在经历的，我们最重要的任务。时刻准备着，蓄势待发。不要错过当下的时刻，不要与迎面而来的机会擦肩而过。如果能够领悟了这些，那么，我们不就把握了自己的一生吗？



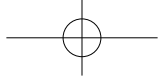


PART

4

带好团队的秘诀 ——目标管理





031 在众多需求中取得平衡

顾客至上原则

进入新经济时代，企业也步入了微利时代，传统市场下是企业决定顾客的需求，新经济时代是顾客需求决定企业的发展。为顾客提供好的服务，自己才可能发展，如果自己的岗位没有顾客，那只能说明这个岗位没有价值。因此企业的每个员工都应该有他所服务的顾客，每个员工同时又是其他员工的一个顾客。以此类推，企业内部的部门也如此，本部门所服务的顾客，既有外部顾客又有内部顾客。

把员工也当作顾客

企业最基本的要满足三方面的需求：股东、顾客、员工。现在的企业基本上主要趋向于向股东服务，争取最大的利润，但却忽略了员工的需求。企业也一直秉承着顾客至上的原则，但忘了员工才是企业真正要在乎的资源。如果将其引申，那么在围绕市场这一不变的目标，企业内每个人的发展也取决于顾客的需求。所以，管理者在制订企业总目标与分目标的时候，必须把内部员工也考虑进来，将他们也当做顾客，从他们的角度为他们多考虑些。

知识型员工的需求

对于知识型员工来说，只有最低层次的需求得以持续满足的情况下，更高层次的需求才能被有效激发出来。同时，我们必须看到，金钱的作用已不仅仅是为了满足知识型员工的生理需求，劳动报酬的多少已经成为指示人们对企业贡献大小和衡量其社会地位高低的一个有用的量化标准。知识员工通过他们收入的高低在企业内部感知公平感和市场中的公平感，感知被别人尊重的程度。通过收入高低，确认自己对企业贡献的相对大小，故这一层面的需求不可忽视。

多种方式满足需求

对于员工而言，当拥有更高的收入水平时，心理价位会上升到一个更高层次。随着时间推移，激励作用随之减少，但内心却渴望更高的收入水平。也就是说，员工对于薪酬的需求往往是永无止境的，没有一个天花板。此时，管理者希望通过薪酬来达到激励作用，很难与预期期望相吻合，更不可能起到长期的激励作用。所以这时就要考虑其他方面的激励措施了，当薪酬激励达到一定比例的时候，必须要考



虑保健这一方面的需求，比如升职、带薪休假等方式。

各目标需协调一致

高明的管理者，往往能够将员工的个人动机或需求与公司目标协调一致。通过他们分享要点可以知道：首先要充分肯定和鼓励员工明确（建立）个人的需求和个人的目标。其次让员工尽可能地理解并接受实现个人目标与团队目标之间的一致性结论。最后让员工自己做出选择：自己目标的实现需要通过团队目标的达成来完成，以最终达成个人与团队的融合与一致。当然，这整个过程中，合理、公平且可接受的机制也是不可或缺的！

读故事，学管理——狐狸吃葡萄

在一个葡萄园内，一串串饱满的大葡萄让人垂涎欲滴。一只狐狸来到葡萄架下，饿得直流口水，于是它使劲地往上跳，想要一饱口福。但葡萄架太高了，狐狸第一次试跳没有成功。狐狸想，这串葡萄不好，瞧它长得那个样子，外面看着挺好，里面肯定是酸的。

想到这里，狐狸瞄准另外一串葡萄跳了上去，可惜这一次也没扑着。狐狸想，这串葡萄也不好，说不定里面还有虫子。幸亏没吃着，否则吃了拉肚子就太不值了。

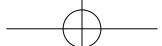
第二次试跳依然以失败而告终，不知道从哪传来了稀稀拉拉的掌声，原来树上落着几只前来看热闹的乌鸦。狐狸向它们拱拱手，表示谢意。两次试跳后，狐狸有点累了，蹲下来喘气。它心想，这时候有个教练递给我一瓶水，再给我讲讲动作要领，布置一下战术，那该多好啊！一生能有几回搏？让我最后再跳一次，我就不信跳不过这个破葡萄架。

狐狸转动着眼睛，四下寻找，终于找到了一个长竹竿，狐狸抓住竹竿，后退了几步，并向周围示意，请乌鸦们给予掌声鼓励。有支持就有力量，得到鼓励后的狐狸，信心倍增，只见它提竿快步向葡萄藤奔过去，竹竿准确地插入了地面，竹竿将狐狸高高撑起，然后是漂亮的抛竿动作，自由下坠，狐狸成功地跃过了高高的葡萄架，安全地落到松软的草地上。

“啊，姿势真优美，动作真漂亮！”乌鸦们大声地夸奖狐狸。一只年轻的母乌鸦从树上飞了下来，给狐狸献上了一束野花。狐狸手捧鲜花，心情非常激动，多少年的期盼，多少代狐狸的努力，终于迎来了这胜利的时刻。

但短暂的喜悦过后，狐狸冷静下来了，它想我是来吃葡萄的，葡萄没吃着，跳得再高又怎样！

公司的员工也一样，需要得到顾客的支持、上级管理者的指导。如果仅仅为了满足个人需求而获得市场顾客的支持，但却没有管理者的引导，员工做得再好也不被认可，并未达到预期的目的，那又有何用？



032 在众多目标中取得平衡

给予员工自主权

给予员工更大的自主性和宽松的工作环境有利于员工的创造性活动，也使员工有一种被信任感和成就感。工作的自主权包括相对充分的授权以及工作方式和时间的灵活性。企业不仅要满足员工的物质需求，更重要的是要满足员工精神上的需求，这样才能留住优秀的员工。这里所说的满足员工的需求是指有效满足或适当满足。从另一个角度来说就是管理者引导员工在众多目标中取得相对平衡的状态。

适当衡量员工与企业

企业不能无限度地满足员工的所有需求和欲望（包括切合实际的和不切合实际的），即使企业有能力也不能够完全满足。企业要做到有效或适当的满足，就必须考虑以下几个因素：一是激励效果；二是主导需求；三是企业能力。实现员工的各种愿望，前提条件是企业必须具备这种承受能力。也就是说企业要结合自己的企业规划和目标，而不能只为员工活着，毕竟企业是要赢利的，这是不争的事实。所以，管理者在制订相应制度的时候应当充分衡量员工与企业的需求。

关注外部需求

当然，除了结合企业实际情况而满足内部员工的需求外，还有一个外部的需求值得管理者去重视，这也很重要，那就是顾客的需求，这是企业的终端目标，只有顾客赏脸了，企业才能生存。要如何才能让顾客买账，这还需要管理者在需求和目标间做适当的调节和运作。在制订目标时必须以满足顾客需求为导向，并实时做好控制与调节，一经发现问题必须分析原因，以避免不必要的损失，从而保证目标按照既定的方向发展。

适当转化需求

面对员工的需求，企业不能只是被动地满足，而应当主动分析和处理。对于那些能够起到较大激励作用，或是占主导地位，但超出了企业能力范围的员工需求，



就应当将其转变，通过引导使员工产生企业能力范围内的新的需求，淡化原来的需求。这样，可以将员工的需求引向企业所期望的，而且企业也有能力满足。这样的结果自然是企业与员工都满意的，就是所谓的实现双赢，那又何乐而不为呢？

互为顾客的新体系

“人是真正的资源，是唯一可以增长、发展的资源。”这充分说明了人力资源对企业发展的重要性。因此如何有效地实施人力资源管理将关乎企业的生存与发展，结合企业的实际情况，建立以互为顾客体系为基础的人力资源管理系统就成为必要。互为顾客说的是企业有外部顾客和内部顾客员工，这二者要很好地结合来共同达到企业的目标。这对管理者提出了更高的要求，需要更好地把握这二者之间的微妙关系。

读故事，学管理——齿轮变赛车

奋斗目标是一个人的动力核心，它能改变一个人的价值观、信念、决策模式和行为方式，进而赋予行动的力量。犹太人经商时，首先会确立切合个人实际和环境的经商目标，他们决不会把自己的目标定得遥不可及。其次，确立目标后，全力以赴而终至成功，他们决不会半途而废或随意中止。

英国的犹太人大卫·布朗就是一个明显的例子。他的发迹过程，就是他一生确立目标的实现过程。他出生于1904年，父亲经营一间小型齿轮制造厂，几十年一直惨淡经营，仅可以赚取一点生活费。布朗在家庭的教育下，在工厂里历练了较长时间，养成了艰苦奋斗的精神，熟悉了工业技术的知识，形成了自己的奋斗目标。

但布朗自己的奋斗目标不在齿轮厂，而是利用自己在齿轮业务上积累的经验，往赛车生产这个目标奋斗。他通过观察，发现当代人对汽车的使用已普及，预感汽车大赛将会成为人们的一种流行娱乐。就这样，他克服了重重困难，成立了大卫布朗公司，不惜重金投入，聘请专家和技术人员搞设计，采用先进技术设备进行生产。

1948年在比利时举办的国际汽车大赛中，布朗生产的“马丁”牌赛车一举夺魁，大卫布朗公司因此一举成名，订单如雪片般飞来，布朗从此走上发迹之路。当时现场大批记者采访他如何做到时，他说：“我心中一直有个目标，我就是顺着这个方向一路走来的。”

顾客的需求已经不是齿轮了，而是汽车，他灵敏地抓住了这条线索，运用自己学过的知识，让顾客满意，这不仅满足了顾客的需求，也在此基础上，满足了股东的要求。所以，想成为优秀的管理者，还需要时刻关注目标的发展，并实时调整战略目标，灵活变动。



033 考评稽核是一切管理的基石

没有考核就没有管理

“没有考核就没有管理”已经成为管理的经典名言，任何事没有考核、检查和监督就会形成“做好做坏一个样，做和不做一个样”。将绩效考核与员工聘用、职位升降、培训发展、劳动报酬等有机地结合，可充分激励员工的工作积极性和创造力，有利于公司的健康快速发展，同时也有利于员工个体建立不断自我激励的心理模式。明智的管理者总会考虑到不同状况所需要采取的不同考核方式，以促进管理工作更上一个台阶。

考核需全面

考评稽核是保证公平的事情，为了做到这一点，就必须从各个角度，选择不同的人，对被考核者进行全方位的考核，所以有人给这种考核起了个好听的名字叫“全视角考核”，例如“360度考核法”。于是，很多人认为这是一种完美的考核手段，可以解决考核的公平性问题，应当被企业广泛采用。实际上，很多企业也在使用这种手段对员工进行考核。但效果却不明显，主要是没有全面地认识这个考核工具，导致其中的功效无法表现出来。

把握考核的方向

绩效考核的目的是为了更大限度地调动员工的积极性，考核的原则是公平、公正及公开。通过考核能够实现工作过程的有效控制，及时发现问题并提出改进方案，促进企业经济效益和战略目标的达成。这是每一个企业所追求的，也是绩效考核的根本目的之一。绩效考核做得好，才能为下一阶段的薪酬计划设计做准备；这无论是对企业还是员工，都有极大的促进作用，所以作为管理者，更要注意其中的重要性。

明确测评标准

通过对员工进行全方位的定量和定性的测评，可建立各岗位的标准要求，从而有针对性地选拔人才，提高人才招聘用的效率和质量；同时，通过绩效考核，可以准确地把握各项工作的薄弱环节，并可掌握员工的培训需求，从而制订行之有效的培训计划。另外，发现员工绩效低下时，可以从多个方面引导他们，从而让他们有较好的提升；发现企业整体绩效出现状况时，可以针对性地调控与改进以保持经营的



方向不出现偏差。

考核的主导者

其实，绩效考核并非只由人力资源部主导。虽然人力资源部是考核的组织与支持者，但各级直线经理也是考核的主导者之一。直线经理是考核实施的中坚力量，起桥梁作用，上对企业的绩效考核政策负责，下对员工的绩效提高负责。因此，各直线经理在绩效考核实施过程中必须履行“制订目标、量化标准、目标沟通、培训指导、考核记录、绩效分析、绩效反馈与面谈”等核心职责，其作用不可估量，即需要充分发挥他们的能力，使其更好地辅助绩效考核。

☕ 读故事，学管理——唐僧师徒后续

唐僧师徒团队是一个知名的团队，经常和管理课堂上被作为范例来讲，但是这个团队的绩效管理似乎做得并不好。

话说，唐僧团队乘坐飞机去旅游，途中，飞机出现故障，需要跳伞，不巧的是，四个人只有三把降落伞，为了做到公平，师傅唐僧对各个徒弟进行了考核，考核过关就可以得到一把降落伞，考核失败，就自由落体，自己跳下去。

于是，师傅问孙悟空：“悟空，天上有几个太阳？”悟空不假思索地答道：“一个。”师傅说，“好，答对了，给你一把伞。”接着又问沙僧：“天上有几个月亮？”沙僧答道：“一个。”师傅说：“好，也对了，给你一把伞。”八戒一看，心里暗喜：“啊哈，这么简单，我也行。”于是，摩拳擦掌，等待师傅出题，师傅的题目出来，八戒却跳下去了，师傅问的问题是：“天上有多少星星？”八戒当时就傻掉了，直接就跳下去了。这是第一次旅游。

过了些日子，师徒四人又乘坐飞机旅游，结果途中，飞机又出现了故障，同样只有三把降落伞，师傅如法炮制，再次出题考大家，先问悟空：“中华人民共和国哪一年成立的？”悟空答道：“1949年10月1日。”师傅说：“好，给你一把。”又问沙僧：“中国的人口有多少亿？”沙僧说是13亿，师傅说：“好的，答对了。”沙僧也得到了一把伞，轮到八戒，师傅的问题是：13亿人口的名字分别叫什么？八戒当时晕倒，又一次以自由落体结束旅行。

第三次旅游的时候，飞机再一次出现故障，这时候八戒说：“师傅，你别问了，我跳。”然后纵身一跳，师傅双手合十，说：“阿弥陀佛，殊不知这次有四把降落伞。”

这个故事说明绩效考核指标值的设定要在员工的能力范围之内，员工跳一跳可以够得着，如果员工一直跳，却永远也够不着，那么员工的信心就丧失了，考核指标也就失去了本来的意义。其实，设定一个员工经过努力可以达到的指标值，然后，帮助员工制订达到目标的行动计划，并帮助员工去实现，这才是管理者的价值所在，能做到这一点，才是实现了帮助员工成长的目标，才真正体现了管理者的价值！



034 绩效考核是一个导向过程

绩效考核的重要性

绩效考核让所有员工感觉肩上都有担子，时时有事做，事事有目标。绩效考核是一个系统工程，涉及到公司战略目标、年度经营生产目标，以及将这些目标分解到公司各单位、各部门，再分解到员工个人的工作指标。绩效考核是检查这些指标完成情况，反映每位员工的工作成效，还是公司员工培训、晋升、岗位调整、工资及奖金调整、淘汰不适应者的重要依据。通过考核，可以使员工明确发展目标，调整职业规划。

把握绩效考核的本质

绩效考核的实施及完善需要一个漫长的过程，是一种长期战略，不是一项短期的工作。考核作为一把手工程，无任何特效药或速成绝招，只有靠各级管理者持续地实践、实践，再实践。只要各级管理者真正抓住上述三个核心问题，把握绩效考核的本质，就一定能抓住做好绩效考核的关键！只要思想统一了，思路、方向对了，各层级人员的角色演好了，并内化于心、外化于行，绩效考核就一定能出成效，而且效果会远远超出我们的想象。

全面评价，及时反馈

一个全面的评价系统很有效，员工对自己得到具体的绩效反馈往往会赞不绝口。正如一位副总裁所说：“当 40 个人告诉你同一件事时，这件事就有它的作用了。”绩效考核是一个阶段工作中取得的成绩和价值的体现，通过考核工作的开展，使每个人总结、盘点各个阶段工作的得失，并将相应的反馈适当地告知被考核者。只有不断地总结、思考，工作才能提高。如此，管理者才能更好地针对每个阶段工作中的不足和存在问题，制订下一阶段的工作计划和改进措施。

考核制度的关键性

作为管理者，有时很难时时都监视着员工的工作，也很难对哪个员工进行客观的评价，绩效考评正好弥补了这个缺陷。有了一套完整的考核制度，如企业文化方面的，管理者只要根据这项制度的实行情况来判断员工的成绩，这样既公平又方便。因此说，考核制度是管理的重要基础，也是构建和谐企业文化的重要体现。公平、



公正的绩效考核，奖勤罚懒、优胜劣汰、目标明确、上下齐心、提高凝聚力，这些都是和谐企业文化的关键内容，考核制度的内在体现。

绩效考核的导向作用

绩效考核的导向作用很重要，企业的绩效导向决定了员工的行为方式，如果企业认为绩效考核是惩罚员工的工具，那么员工的行为就是避免犯错，而忽视创造性，就不能给企业带来战略性增长，那么企业的目标就无法达成；如果企业的绩效导向是组织目标的达成，那么员工的行为就趋于与组织目标保持一致，分解组织目标，理解上级意图，并制订切实可行的计划，与经理达成绩效合作伙伴，在经理的帮助下，不断改善，最终支持组织目标的达成。

☕ 读故事，学管理——制度的力量

这是历史上一个制度建设的著名例证。18 世纪末期，英国政府决定把犯了罪的英国人统统发配到澳洲去。

一些私人船主承包从英国往澳洲大规模地运送犯人的工作。英国政府实行的办法是以上船的犯人数支付船主费用。当时那些运送犯人的船只大多是一些很破旧的货船改装的，船上设备简陋，没有什么医疗药品，更没有医生，船主为了牟取暴利，尽可能地多装人，使船上条件十分恶劣。一旦船只离了岸，船主按人数拿到了政府的钱，对于这些人能否远涉重洋活着到达澳洲就不管不问了。有些船主为了降低费用，甚至故意断水断食。3 年以后，英国政府发现：运往澳洲的犯人在船上的死亡率达 12%，其中最严重的一艘船上 424 个犯人死了 158 个，死亡率高达 37%。英国政府费了大笔资金，却没能达到大批移民的目的。

英国政府想了很多办法。每一艘船上都派一名政府官员监督，再派一名医生负责犯人的医疗和卫生，同时对犯人在船上的生活标准做了硬性的规定，却照常死人。政府又采取新办法，把船主都召集起来进行教育培训，教育他们要珍惜生命，死亡率仍然一直居高不下。

一位英国议员认为是那些私人船主钻了制度的空子。而制度的缺陷在于政府给予船主报酬是以上船人数来计算的。他提出从改变制度开始：政府以到澳洲上岸的人数为准计算报酬，不论你在英国上船装多少人，到了澳洲上岸的时候再清点人数支付报酬。

问题迎刃而解。船主主动请医生跟船，在船上准备药品，改善生活，尽可能地让每一个上船的人都健康地到达澳洲。因为一个人就意味着一份收入。

自从实行上岸计数的办法以后，船上的死亡率降到了 1% 以下。有些运载几百人的船只经过几个月的航行竟然没有一个人死亡。

这个故事告诉我们，绩效考核的导向作用很重要，企业的绩效导向决定了员工的行为方式。如果采取了比较负面的考核方式，将会对企业造成较大的损失；反之，能给企业带来良好的业绩。因此，作为管理者，就要很好地把控绩效考核的导向性。



035 实施目标管理的原则

目标需有价值

伟大的领导力不是突发的，也不是随着职位继承来的。有效率的管理者努力把这个过程技巧传递到每个团队成员的心中。领导力的提升，是团队追求既定目标的过程。不论领导个人还是公司，你的目标必须是有价值的，但很多人却选择去追求理想化、不切实际的目标。大多数人失去了成为有效率管理者的机会，因为他们把时间花在了做些无关紧要的事上。如果领导人有能力取得进步但却没有取得，这是因为目标定义得还不够明确。

制订科学的目标

兰迪·思列塔认为：“领导力的提升，是靠一生不断地确立目标，不断地实现目标而达到的。”因此，目标制订必须以科学合理为原则：目标管理能不能产生理想的效果而取得预期的成效，首先就取决于目标的制订，科学合理的目标是目标管理的前提和基础，脱离了实际的工作目标，轻则影响工作进程和成效，重则使目标管理失去实际意义，影响企业发展大局。所以，制订科学合理的目标关系到企业发展的命脉，管理者不可忽视，必须慎重对待。

监督目标施行

作为公司的管理者，督促检查时必须贯串流程运作的始终。因为目标管理，关键在于管理。在目标管理的过程中，丝毫的懈怠和放任自流都可能贻害巨大。作为管理者，必须随时跟踪每一个目标的进展，发现问题及时协商、及时处理、及时采取正确的补救措施，确保目标运行方向正确、进展顺利。除了督促检查之外，管理者还必须提高警觉性，做好目标出现偏差的预防与准备，使其防患于未然，尽可能地减少损失。

必须严控成本

成本控制必须严肃认真：目标管理以目标的达成为最终目的，考核评估也是重结果轻过程。这很容易让目标责任人重视目标的实现，轻视成本的核算，特别是当目标运行遇到困难可能影响目标的适时实现时，责任人往往会采取一些应急的手段或方法，这必然导致实现目标的成本不断上升。作为管理者，在督促检查的过程当中，



必须对运行成本作严格控制，既要保证目标的顺利实现，又要把成本控制在合理的范围内。因为，任何目标的实现都不是不计成本的。

考核需执行到位

考核评估必须执行到位，任何一个目标的达成、项目的完成，都必须有一个严格的考核评估。考核、评估、验收工作必须选择执行力很强的人员进行，必须严格按照目标管理方案或项目管理目标，逐项进行考核并得出结论，对目标完成度高、成效显著、成绩突出的团队或个人按章奖励，对失误多、成本高、影响整体工作的团队或个人按章处罚，真正达到表彰先进、鞭策落后的目的。

读故事，学管理——戈达德的 127 个目标

1939 年的洛杉矶郊区，一个 15 岁没有见过任何世面的孩子，拟了一张表格，表上列出了他的梦想清单：

到尼罗河、亚马逊河和刚果河探险；登上珠穆朗玛峰、乞力马扎罗山和麦特荷恩山；驾驭大象、骆驼、鸵鸟和野马；探访马可·波罗和亚历山大大一世走过的路；主演一部像《人猿泰山》那样的电影；驾驶飞行器起飞降落；读完莎士比亚、柏拉图和亚里士多德的著作；谱一部乐谱；写一本书；游览全世界的每一个国家；结婚生子；到美国的每个州做一次演讲；参观月球……

他把每一项编了号，共有 127 个目标。当把梦想庄严地写在纸上之后，他开始制订每个目标的具体实行方式、步骤，并随实际情况不断地调整力度，最后有计划、有步骤地对相应的目标进行实践。

16 岁那年，他和父亲到了乔治亚州的奥克费诺基大沼泽和佛罗里达州的埃弗格莱兹去探险，这是他首次完成了表上的一个项目。

他按计划逐个地实现了自己的目标，到 49 岁的时候，他完成了 127 个目标中的 106 个。

这个美国人叫约翰·戈达德，一生之中获得了一个探险家所能享有的所有荣誉，其中包括成为英国皇家地理协会会员和纽约探险家俱乐部的成员。

约翰·戈达德通过制订自己的长期目标，并一直坚持着，一步一步地完成，不管遇到什么样的困难，他都能想办法克服，最后取得了成功。

看完这个故事，道理自然明晰了。因此，企业中的管理者也应该要有这种精神，确定企业的长期目标和短期目标，然后一个一个地完成，让企业更快更健康地发展起来。期间也要注意内外部环境的变化，以灵活地调控目标的进度。



036 实施目标管理的条件

推行目标管理的关键

当我们了解了原则之后，我们还要考虑是否能实行目标管理，这要针对每个公司的情况而定。推行目标管理关键在于管理者，管理者对各项指标都要心中有数，管理者与员工之间不是命令和服从的关系，而是平等、尊重、信赖和相互支持的关系。管理者在目标设立过程和执行过程中，都要善于沟通，使大家的方向一致，目标之间相互支持，同时管理者还要和员工就实现各项目标所需要的条件以及实现目标的奖惩事宜达成协议。

确定好目标

推行目标管理要确定好目标。一个好的目标是切合实际的，通过努力可以实现的。而且一个好的目标，必须具有关联性、阶段性，并兼顾结果和过程，还需要数据采集系统、差距检查与分析、及时激励制度的支撑等多方面的因素。在更大程度上促进员工的主动性和积极性，为在日常工作中提高员工领导力，奠定了良性循环的基础。具备了这样一个条件之后，管理者就可以根据企业的实际情况来进行下一个流程了。

推行目标管理需有基础

推行目标管理要有一定的思想基础和科学管理基础。要教育员工树立全局观念，长远利益观念，正确理解国家、公司和个人之间的关系。因为推行目标管理容易滋长急功近利的本位主义倾向，如果没有一定的思想基础，设定目标时就可能出现不顾整体利益和长远利益的现象。科学管理基础是指各项规章制度比较完善，信息比较畅通，能够比较准确地度量和评估工作成果。所以作为管理者，这两方面都不可忽视。

顺势推行目标管理

目标管理要逐步推行、长期坚持。推行目标管理有许多相关配套工作，如提高员工的素质，健全各种责任制，做好其他管理的基础工作，制订一系列的相关政策。



这些都是企业的长期任务，因此目标管理只能逐步推行，考虑周到；而且还要长期坚持，发现问题及时解决，不断完善，争取管理向着组织的总体目标发展，如此，才能达到良好的效果。因此，这个过程就需要管理者严谨地把握，机智地应对。

注重信息管理

推行目标管理要注重信息管理。目标管理体系中，信息的管理扮演着举足轻重的角色，确定目标需要获取大量的信息为依据；展开目标需要加工、处理信息；实施目标的过程就是信息传递与转换的过程。信息工作是目标管理得以正常运转的基础。随着社会的发展，如今的目标管理是一个优秀的时代产物，如果利用得好，那毫无疑问，你将得到永竭不尽的财富，但如果你违背了它的制订原则，实施原则，那就只能得不偿失了。

☕ 读故事，学管理——快乐的城堡

拿破仑·希尔曾讲过这样一个故事：

塞尔玛陪伴丈夫驻扎在一个沙漠的陆军基地里。丈夫奉命到沙漠里去演习，她一个人留在陆军的小铁皮房子里，天气热得受不了——即使在仙人掌的阴影下也有华氏125度。她没有人可谈天——身边只有墨西哥人和印第安人，而他们不会说英语。

她非常难过，于是就写信给父母，说要丢开一切回家去。她父亲的回信只有两行，这两行字却永远留在她心中，完全改变了她的生活：两个人从牢中的铁窗望出去。一个看到泥土，一个却看到了繁星。

塞尔玛一再读这封信，觉得非常惭愧。她决定要在沙漠中找到繁星。

塞尔玛开始和当地人交朋友，他们的反应使她非常惊奇，她对他们的纺织、陶器表示兴趣，他们就把最喜欢但舍不得卖给观光客人的纺织品和陶器送给了她。

塞尔玛研究那些仙人掌和各种沙漠植物、动物，又学习了有关土拨鼠的知识。她观看沙漠日落，还寻找海螺壳，这些海螺壳是几百万年前这片沙漠还是海洋时留下下来的……原来难以忍受的环境变成了令人兴奋、流连忘返的奇景。

是什么使这位女士内心发生了这么大的转变呢？

沙漠没有改变，印第安人也没有改变，但是这位女士的念头改变了，心态改变了，人生的方向也改变了。一念之差，她利用身边的实际条件为自己服务，使她把原先认为恶劣的情况变为一生中最有意义的冒险。她为发现新世界而兴奋不已，并写了一本书，以《快乐的城堡》为书名出版了。

在心中树立一个目标，当作人生的启明星，你的人生会始终如同黎明一样充满希望。明确认识我们周围的实际情况，并合理充分地利用这些条件，使之为实现我们的目标而服务。作为管理者，理应这样做，如此才能为企业的发展争取更好的条件。



037 目标管理不是结局

凡事预则立

中国古人讲“凡事预则立，不预则废”，说的就是目标管理。曹操的“望梅止渴”就是目标管理的运用。现代意义的目标管理则通过划分组织目标与个人目标将许多关键的管理活动结合起来（如既可作业务计划和控制的手段，也可作员工激励或绩效考评的工具）。然后由组织内各部门和员工根据总目标确定各自的分目标，整个公司、各个部门、各个人事先可以有明确量化的指标，并在获得适当资源配置和授权的前提下积极主动为各自的分目标而奋斗，从而使组织的总目标得以实现。

目标引领方向

目标管理的另一个方面是把目标完成情况作为考核的事件进行检查考评，事后可以奖惩兑现，实现全面、公平和互动的管理。由于这种管理制度应用得非常广泛，而且特别适用于对主管人员的管理，所以被称为“管理中的管理”。另外，企业中的每一位成员都有不同的贡献，但所有的贡献都必须是为着一个共同的目标。他们的努力必须全都朝着同一方向，他们的贡献必须互相衔接而形成整体——没有缺口，没有摩擦，没有不必要的重复劳动。这个目标引领着他们前进的方向。

实现目标需行动

管理者在实行目标管理的时候，应结合员工个人目标与组织目标的方式，让员工乐于发挥自己最大的潜力，尽心尽力为达成目标而努力，并且可以获得工作上的成就，使其得到其他员工与组织的认可。因此，制订的目标并不是结果，它是指导我们前进的方向。目标是要经过实施的，一个空想的目标是没有执行价值的。因此，我们在制订目标时要根据实际的情况，让目标成为触手可及的梦想。

共同参与目标制订

每一位管理人员工作的目标应该用他对自己所属的更高一级单位做出的贡献来规定。高一级的管理当局必须保留是否批准下级制订的目标的权力。但是，对自己



的目标的制订，却是一个管理人员的责任，实际上是其首要责任。它还意味着每一位管理人员应该认真地参与他所属的高一级单位目标的制订工作。用人际关系学者爱用的一句话来说是“使他有一种参与的感觉”。不仅管理层级需要这样，管理员与员工也同样需要参与进来。

管理者的责任

做一个管理人员就意味着有责任。正因为他的目标应该反映企业的客观需要，而不仅是上司或他本人的想法，他必须以积极的行动承担起对上级目标的责任。他必须知道和了解企业的最终目标，期望于他的是什么，为什么期望于他，对他进行衡量的标准是什么，为什么是这样的标准？在单位的整个管理当局中必须有一种思想的交流。要做到这点，管理人员就必须仔细考虑本单位的目标是什么，并积极负责地参与制订目标的工作。让这个自己制订的目标带领着团队走向辉煌。

读故事，学管理——站起来次数

一位父亲很为他的儿子苦恼，都已经十六七岁了，却一点男子汉的气概都没有。对此，他毫无办法，于是就去拜访一位拳师，请求这位武术大师帮助他训练自己的儿子，希望能够把儿子塑造成个男子汉。

拳师说：“把你的儿子留在我这里半年，这段时间你不要见他，半年后，我一定把你的孩子训练成一个真正的男子汉！”

半年后，男孩的父亲来接儿子，拳师安排了一场拳击比赛向这位父亲展示他半年来的训练成果，与男孩对打的是一名拳击教练。教练一出手，男孩便应声倒地。但是，男孩一倒地就立即站起来接受挑战，倒下去又站了起来……如此来来回回总共二十多次。

拳师问这个父亲：“你觉得你的孩子够不够男子汉气概？”

“我简直无地自容了，想不到我送他来这里训练了半年，他还是这么不经打，这么轻易就被人打倒了，哪儿有男子汉的气概呢？”父亲失望地回答。

拳师意味深长地说：“我很遗憾，因为你只看到了表面的胜负，但你有没有看到你儿子倒下去又立刻站起来的勇气和毅力呢？那才是真正的男子汉气概！”

在人生道路上，每个人都有倒下去的时候。但这并不是最终的结局，倒下去又立即爬起来，将会使他成为最终的强者，并获得成功。同样，对目标的管理也不是结局，而是一个过程，在这期间做好了，目标的最终实现只是个迟早的问题。



038 目标管理是方向

目标的牵引作用

目标每个人都会有，但能否实现目标就因人而异了。对于企业来说，目标更是尤为重要，它是让员工和企业团结起来的纽带。因此，管理者在制订目标时，应从企业整体出发，结合员工的情况。能否有一个好的目标，决定了员工与企业能否有一个好的发展前景。它是员工成就梦想、企业实现目标的牵引力，是我们管理者一直想要高攀的巅峰，是我们所有人的一种希望与追求。

目标管理凝聚力量

目标谁都会有，就看怎么运用这个制订的目标了。不管是企业的基层、中高层管理者，还是一般的员工，都可以有切合自己实际情况的目标，关键是要把自己与企业结合起来，融为一个整体，而后思考怎么去更好地管理。这里所说的目标管理即是要把这个目标当做一个指向标，引领着我们朝着同一个方向前进，能有一个团结的力量在里面。而不是单纯地将它列于纸面之上。这样的目标是毫无用处的。

目标管理的实质

目标管理来源于美国管理大师杜拉克。一般我们都会这样解释：所谓目标管理，就是根据组织发展的总目标，层层分解出子目标，构成一个目标体系。强调各级管理人员和所有员工都要参加目标的制订和分解工作，在完成目标中充分发挥各个部门和所有人员的主动作用，并把目标作为对部门和个人的考核依据。其实，目标管理的实质，在于下级人员参与管理：参与目标管理的人越多，在管理者的引导下才能执行得越到位。

管理者亦是监督人

目标管理当下很流行，无论是大企业还是小企业，都喜欢打着这个口号，但对于怎样制订目标，制订什么样的目标，为什么要制订目标，他们没有研究过，只是人云亦云。这不仅会给企业带来危机，也会损伤员工的积极性。目标是每个层次的



目标，应该有每个层次的人员参与，给别人定目标，那还不如让他自己去定，管理者做个监督者不是更好吗？所以，在管理目标的过程中，管理者尽可能地带动各层级的人是个明智选择。

制订目标要合理

要想目标是科学合理的，就要有奋斗的空间，也就是说要有高的追求，能够激起员工的斗志，要有一个长远的规划。这样的目标才称得上是目标：员工通过努力能够得着，企业通过合理运营能实现。反之，若目标定得过低，企业与员工就缺乏热情，没有挑战性；定得过高，则会挫伤员工的积极性，最终使企业的总目标难以实现。因此，目标就像一把利剑，可以让你变得更强大，但也有让自己受伤的可能性。所以我们要把握好，顺着这个方向走。

读故事，学管理——马与驴的目标

唐朝贞观年间，有一头马和一头驴子，它们是好朋友。贞观三年，这匹马被玄奘选中，前往印度取经。

17年后，这匹马驮着佛经回到长安，便到磨房见它的朋友驴子。老马谈起这次旅途的经历：浩瀚无边的沙漠、高耸入云的山峰、炽热的火山、奇幻的波澜、神话般的境界，犹如仙境，若隐若现；蛤蟆石、乌龟岛此起彼伏；一线天、蟠龙洞、十里廊鬼斧神工，如在画中游。山一重，水一重，柳暗又花明……让驴子听了大为惊异。

驴子感叹道：“你有多么丰富的见闻呀！那么遥远的路途，我连想都不敢想。我每天按照主人的要求在这里打磨，日复一日、年复一年。你看，这地都被我走出一圈沟壕了。但是我不知道怎么样才能像你这样无所拘束地向着自己的目标前行啊！”

老马说：“其实，我们走过的距离大体是相同的，当我向印度前进的时候，你也一刻没有停步。不同的是，我同玄奘大师有一个遥远的目标，按照始终如一的方向前行，虽然前进的道路上时不时地遇到难以抵抗的危险、难题，但我们都不放弃，不断地寻找解决难题的方法，以期渡过难关。就这样，我们最终走进了一个广阔的世界。而你被蒙住了眼睛，一直围着磨盘打转，所以永远也走不出狭隘的天地……”

马和驴子最大的差别就在于目标的不同，最终导致了结果的不同。这则寓言启示我们：目标并非命运，而是方向。目标方向不一样，最终取得的效果也不同。企业或团队有目标不等于有好目标，还要有明确的方向。



039 什么样的目标是科学合理的

管理者需提升自我

作为管理者，我们是目标的制订者，目标是为我们企业的成长而服务的。所以，在实现目标的过程中，我们自身的提高比达到既定目标更加重要。而且人生是不断前进的过程，当你发现一个目标确实不合理时，你必须及时调整、改进目标，甚至要制订一个新目标，以更好地指导自己继续前进。其实，这个过程是漫长又充满挑战的，需要管理者本人具备极大的工作热情以及接受内外部挑战的勇气，并承担相应的责任与压力。

切实可行的目标

不管是企业还是员工个人，目标都具有不可替代的作用。既然目标是这样的重要，那怎样才能制订合适的目标呢？管理者应该基于企业自身的能力和外界的各种因素，最终确立最适合企业发展的目标。现实生活中的许多企业并不是没有梦想，而是很多企业的梦想都不切实际，根本没有考虑凭自己的条件能否实现，遇到挫折的时候就怨天尤人，梦想也成了幻想。因此，只有基于现实的目标才有可能实现，才会成为企业前进的动力。

制订目标需完整

如果管理者对自己定的目标感到麻木、不可信、犹犹豫豫，那么这个目标一定是一个残缺的目标。真正可行的目标恰恰是那些具有较高标准、对自己有一定挑战性的目标。这样，当我们想要达成这些看似不可能的目标时，自己往往就会使出浑身解数，展现出一些非凡的能力。而且，即使到最后我们没有成功，仅完成了原定目标的绝大部分，那我们的表现也会比过去更加出色，对我们来说，也是一个显著的成长与进步。

什么是最好的目标

一个人活在这个世界上，就应该时刻有一个人生目标，只有这样才能积极向上、



不断进取，人生才不会因为缺少一些东西而感到贫乏。如果一个人活着没有一个明确的目标，那么他将是一个失败的人。这对企业也同样适用。但目标制订既要基于现实，又要超越一般标准。太难和太容易的目标，都不会激发员工实施的热情。那么，什么是合适的目标呢？一句话——对企业具有一定挑战性，同时又能使自己相信能够完成的目标，就是最好的目标。

目标与计划相辅相成

目标不是孤立存在的，目标是与计划相辅相成的，目标指导计划，计划的有效性影响着目标的达成。所以在执行目标的时候，要考虑清楚自己的行动计划，怎么做才能更有效地完成目标，这是每个人都要想清楚的问题，尤其是管理者，其职位越高则责任越大。否则，没有切实可行的计划来执行，目标定得越高，那么达成的效果也将会越差。作为管理者，必须把握好这两者间的度，有侧重地引导员工实行，以保证达到良好的效果。

读故事，学管理——保险销售员的领悟

有个同学举手问老师：“老师，我的目标是想在一年内赚100万元！请问我应该如何计划我的目标呢？”

老师便问他：“你相不相信你能达成？”他说：“我相信！”老师又问：“那你知不知到要通过哪些行业来达成？”他说：“我现在从事保险行业。”老师接着又问他：“你认为保险业能不能帮你达成这个目标？”他说：“只要我努力，就一定能达成。”

“我们来看看，你要为自己的目标做出多大的努力。根据我们的提成比例，100万元的佣金大概要做300万元的业绩。一年300万元业绩就是一个月25万元业绩。相当于每一天要做出8300元业绩。”老师说，“每一天8300元业绩，大概要拜访多少客户？”

老师接着说：“大概要拜访50个客户。那么一天要拜访50人，一个月要拜访1500人，一年呢？就需要拜访18000个客户。”

这时老师又问他：“请问你现在有没有18000个A类客户？”他说没有。“如果没有的话，就要靠陌生拜访。你平均一个客户要谈上多长时间呢？”他说：“至少20分钟。”老师说：“每个人要谈20分钟，一天要谈50个人，也就是说你每天要花16个多小时在与客户交谈上，还不算路途时间。请问你能不能做到？”他说：“不能。老师，我懂了。目标不是凭空想象的，是需要凭着一个能达成的计划而定的。”

好目标一定要结合企业的长远发展和员工的特点来制订。不管是对企业还是员工个人，都必须从自身实际情况出发，同时要有合理有效的计划来引导实现。如此制订出来的目标才具备科学合理性，同时也更容易实现。



040 从自身实际情况制订合适的目标

目标制订需考虑全面

目标要看得见，够得着，才能成为一个有效的目标，形成动力，帮助人们获得自己想要的结果。如果目标变得缥缈了，那它就不再是一个好的目标了，管理者在制订目标时，一定要充分了解员工的实际工作情况和想法，根据这些资料，并辅之以管理者的预期效果，将这些因素综合起来考虑，这样的目标才是科学合理、切实可行的。不然，那都只能算是一种白日梦，都是喊口号。企业对员工都有一种模糊感，难以实现。

好目标的要求

企业要想制订比较合适的目标，总的来说应该具备以下要求：一是管理者有决心也有信心能按自己制订的目标工作。管理者作为目标执行的关键人物，要负责整个目标的实现过程，如果说管理者自己都放弃，那又怎么让员工坚持呢。二是制订的目标能引导员工向企业的整体目标努力。目标不是纸面上的东西，需要运用到实际中，而员工是实现目标的第一前线，没有员工的努力，目标再合理又能怎么样呢。

懂得如何分解目标

我们都知道“目标要现实可行，适当分解，不能太高，也不能太低”。然而实际情况并非我们说的那么简单，主要是因为：目标很难分清一个界限。这对管理者来说就更难了，每个部门有每个部门的任务，不能一概而论。这就要分解目标，把企业整体的目标分给若干个部门共同实现。并授予下级以相应的支配人、财、物和对外交涉等权利，充分发挥各级人员的个人能动性以使目标得以实现。如此才有能力更好地实行目标管理。

从企业自身出发

每个企业的目标都是不一样的，因为各自的实际情况不一样，甚至是差异很大。所以在给自己企业制订目标的时候，不能照搬某个成功的企业，即使那个企业很出色；



管理者应该根据自己的企业状况来制订合理的目标。然而，有的企业会去比较同行业的其他企业的目标，然后就对自己的目标感到没有把握，蠢蠢欲动，其实，这样是没必要的，只要适合自己的就是最好的。每一个企业，每一个管理者都应该有这样的觉悟。

目标能提升竞争力

一个好的目标并加上有效的管理，能很好地提升企业竞争力，以目标为导向的管理方法，能更好地凝聚员工，更有效地管理这个企业的工作效率，给管理者一个更实体化的方向。但在管理的过程中，需要注意：一要坚持以实际应用为基础所形成的理论原则。二要十分重视人在管理中的地位和作用。强调人在目标管理中始终处于支配地位，对人的管理就是如何让自己的员工更有效地实现自己的目标任务。

读故事，学管理——聪明的马拉松运动员

山田本一是日本著名的马拉松运动员。他曾在1984年和1987年的国际马拉松比赛中，两次夺得世界冠军。记者问他凭什么取得如此惊人的成绩，山田本一总是回答：“凭智慧战胜对手！”

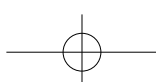
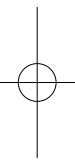
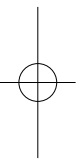
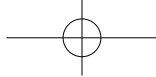
大家都知道，马拉松比赛主要是运动员体力和耐力的较量，爆发力、速度和技巧都还在其次。因此对山田本一的回答，许多人觉得他是在故弄玄虚。

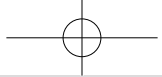
10年之后，这个谜底被揭开了。山田本一在自传中这样写道：每次比赛之前，我都要乘车把比赛的路线仔细地看一遍，并把沿途比较醒目的标志画下来，比如第一标志是银行；第二标志是一个古怪的大树；第三标志是一座高楼……

比赛开始后，我就以百米的速度奋力地向第一个目标冲去，到达第一个目标后，我又以同样的速度向第二个目标冲去。

40多公里的赛程，被我分解成十来个目标，跑起来就轻松多了。开始我把我的目标定在终点线的旗帜上，结果当我跑到十几公里的时候就疲惫不堪了，因为我被前面那段遥远的路吓倒了。试验过之后，发现目前这种方式是最佳的，因为很具有挑战性，同时也和我的实际能力相匹配……”

目标是需要分解的，一个人制订目标的时候，要有最终目标，比如成为世界冠军，更要有明确的绩效目标，比如在某个时间内成绩提高多少。同样，作为企业的管理者，也需要对公司的总目标进行合理的分解，然后切实地执行。





PART

5

抓住企业的生命线 ——客户管理





041 管理者的使命是满足客户需求

以客户为中心

客户是资源，是企业的宝贵财富。在这个客户至上的年代，很多企业都提出了“以客户为中心”的理念，想方设法地提升客户满意度和忠诚度。要留住客户并持续创造财富是企业经营运作的目标之一。所以，任何企业都要依存于顾客，顾客是企业生存和发展的基础，一个企业没有了顾客也就没有了存在的意义。因此，企业要生存就应把顾客的要求放在第一位。作为管理者，更要注重客户的需求。

全面了解顾客

企业要明确谁是自己的顾客，还要主动了解顾客的需求，调查顾客的需求是什么，研究如何满足顾客的需求和期望，并把它转化为质量要求，采取有效措施使其实现，不断满足顾客的需求和期望。同时还应注意潜在的顾客，并有针对性地策划未来的资源准备，保持市场竞争力。如某产品价格偏高，一些顾客目前可能不感兴趣，但随着产品技术的改进或国家政策法规的要求，顾客可能就要大量使用该产品，这些就是潜在的顾客。

满足顾客需求

满足消费者的需求，是企业生产的商品或服务能够打入市场并站稳脚跟进而发展壮大最根本要求，这是每个企业都明白的最浅显的道理。然而，在如今的企业管理者中，我们看到的更多的是企业对品牌、对营销策略的高谈论阔，并没有把“满足消费者需求”真正落到实处，这就使得很多营销手段事倍功半甚至是徒劳无功。所以，要想让企业产品脱颖而出获得顾客认可，各层管理者必须高度重视，以更好地满足顾客需求。

把握好需求尺度

持续满足客户需求很必要，但在具体运作时，要把握好尺度。满足需求不是盲目和无原则的，应该带着咨询的性质来开展。换言之，不是所有的客户需求都要得到满足。企业如果想通过唯命是从来达到提升客户满意度的目的，其结果往往适得其反，因为把所有的需求都当成重点来满足，就等于没有重点。这样的做法会导致



客户的迷失，忘记了自己究竟要什么，也会让客户感觉对方没有技术含量，不够专业。

人人皆是顾客

进入新经济时代，企业也步入了微利时代，传统市场下是企业决定顾客的需求，新经济时代是顾客需求决定企业的发展。为顾客提供好的服务，自己才可能发展，如果自己的岗位没有顾客，那只能说明这个岗位没有价值。因此企业的每个员工都应该有他所服务的顾客，每个员工同时又是其他员工的一个顾客。以此类推，企业内部的部门也如此，本部门所服务的顾客，既有外部顾客又有内部顾客。

☕ 读故事，学管理——空姐的“疏忽”

飞机起飞前，一位乘客请求空姐给他倒一杯水吃药。空姐很有礼貌地说：“先生，为了您的安全，请稍等片刻，等飞机进入平稳飞行后，我会立刻把水给您送过来，好吗？”

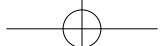
15分钟后，飞机早已进入了平稳飞行状态。突然，乘客服务铃急促地响了起来，空姐猛然意识到：糟了，由于太忙，她忘记给那位乘客倒水了！当空姐来到客舱，看见按响服务铃的果然是刚才那位乘客。她小心翼翼地把水送到那位乘客跟前，面带微笑地说：“先生，实在对不起，由于我的疏忽，延误了您吃药的时间，我感到非常抱歉。”这位乘客抬起左手，指着手表说道：“怎么回事，有你这样服务的吗？”空姐手里端着水，心里感到很委屈，但是，无论她怎么解释，这位挑剔的乘客都不肯原谅她的疏忽。

接下来的飞行途中，为了补偿自己的过失，每次去客舱给乘客服务时，空姐都会特意走到那位乘客面前，面带微笑地询问他是否需要水，或者别的什么帮助。然而，那位乘客余怒未消，摆出一副不合作的样子，并不理会空姐。

临到目的地前，那位乘客要求空姐把留言本给他送过去，很显然，他要投诉这名空姐。此时空姐心里虽然很委屈，但是仍然不失职业道德，显得非常有礼貌，而且面带微笑地说道：“先生，请允许我再次向您表示真诚的歉意，无论您提出什么意见，我都将欣然接受您的批评！”那位乘客脸色一紧，准备说什么，可是却没有开口，他接过留言本，开始在本子上写了起来。

等到飞机安全降落，所有的乘客陆续离开后，空姐本以为这下完了，没想到，等她打开留言本，却惊奇地发现，那位乘客在本子上写下的并不是投诉信，相反，是一封热情洋溢的表扬信。

是什么使得这位挑剔的乘客最终放弃了投诉呢？在信中，空姐读到这样一句话：“在整个过程中，您表现出的真诚的歉意，特别是你的十二次微笑，深深打动了我，使我最终决定将投诉信写成表扬信！你的服务质量很高，下次如果有机会，我还将乘坐你们这趟航班！”这位空姐始终以客户至上为原则，不断地阐述其重要性，更重要的是她做到了。



042 以顾客的需求为方向

随“客”应变

人们对商品越来越挑剔苛刻，往往货比三家、千挑万选。企业若无足够的诚心、耐心与爱心，很容易使顾客产生“离心力”，导致顾客处于游离状态。再者，市场已形成顾客形态的多样化，顾客心理的复杂化及多变化，而对于人的直观感受作为重要衡量标准的感性商品，消费者往往“跟着感觉走”。因此，企业的商品也应从这个角度出发，尽量让自己的商品多样化，同时还要跟随客户需求的变化而变化。

抓住客户的感觉

企业真正要帮助客户满足的应该是对方最重要、最需要或者最迫切的需求。根据感性经济时代的营销法则，消费者的感受来源于购买或消费过程的体验，感觉价值的判定是消费者是否购买的重要依据，决定消费者感觉的不仅是产品技术功能，企业的“心意”也显得至关重要，产品不但必须在色彩、造型上抓住消费者的第一视点，而且也得让消费者在心理上产生物超所值的愉悦感和满足感。

从反面考虑客户需求

从当前的市场中我们可以看出，消费者喜欢追求新鲜，同时还具有逆反心理。当市场上的商品都至善至美时，将会给消费者带来一种审美疲劳，所以，尽管商品臻于完美，但已达到饱和的状态，给消费者的效用也开始下降。而此时如果我们推出一些有“缺陷”的商品，反而会因其独树一帜而深受消费者的欢迎。而这就需要管理者细心地观察：只有消费者喜欢的东西才是赚钱的产品。要利用好消费者的偏好，以获得较好的效益。

跟踪顾客的需求

作为一个管理者，最重要的就是给企业一个方向，让下面的人知道要生产什么，然后大刀阔斧向前进，顾客的需求是企业生存的根本，但顾客的需求难以捉摸，人对事物的喜好很难用什么模型推出来，因此企业只能不断地去跟踪顾客的需求，不



断地去改进自己的产品，以满足顾客的需求，才是一个成功的企业。这个漫长的过程，需要管理者一步一步地执行下去，坚持到最后方能看到预期目标的实现。

认清对手和客户

“企业生存的目的就是顾客。”很多企业认为只要把竞争对手打倒了就是胜利，但这个对手倒下了，肯定还有别的企业出现。而顾客群体是不会变的，只是在各企业间的分布不一样，而顾客对各企业的需求是一样的。因此，如果哪个企业能最好地满足顾客，那无疑就是个成功的企业，而成功的企业背后肯定有一个成功的管理者，这样的管理者能做到处事不惊，淡定地面对竞争对手，适时出手满足客户需求。

读故事，学管理——驴子和小狗

一个农户家里养了一头驴子，它每天都要驮运柴薪、拉货、载人，身体很劳累，但即使这样，主人并没有给它过多的关爱。相反的，在主人家里还养了一只小狗，这只小狗什么工作都不用做，只要主人把脸凑过去，小狗就会不停地舔他的脸；家里的人一叫它的名字，它就会很高兴地飞奔过去，汪汪大叫；抚摸它的头，它就直摇尾巴；凝视它，它就会同样歪着头直视对方，举起前蹄，去拉主人的手。

一天，小狗来到驴子面前，驴子说：“你这个只会讨主人欢心的东西，快滚开！”吓得小狗赶紧跑了。驴子看着跑开的小狗心想：“为什么每个人都这么宠爱它呢？相比它，我在这个家里出了这么大的力气，每天累得要死，他们却看都不看我一眼，是什么原因啊？”

驴子一边想，一边呆呆地看着主人和小狗愉快的样子，忽然它发觉，自己的行为和小狗的行为显然不太一样。驴子心想：“自己到目前为止还不曾有过那样的举动，如果自己也这么做，一定也会获得同样的宠爱。”

正在这时，主人离开小狗朝它走来，驴子决定用与小狗同样的动作来获得主人的宠爱。等主人接近时，它就尽可能用看到的小狗的动作，在主人还没有来到旁边，就先呜呜大叫，跑向主人，然后用后脚站立，粗大的前蹄晃呀晃地搭在主人身上，再伸出大舌头舔主人的脸。主人大吃一惊，当然并没有好好地宠爱它，反而把它拴在一棵树上怒气冲冲地棒打了一顿。

为什么小狗的那一套动作可以博得主人的好感，而驴子去做却得到一顿棒打呢？我们该怎样做才可以被顾客接受呢？俗话说：“人有人样，狗有狗样。”只有适合顾客的产品才有市场，我们进入市场、面对顾客的第一件事便是找对自己的市场定位：我做什么好，做什么不好。永远要记住：以顾客的需求为方向。这样，企业生产出来的产品自然会得到顾客的认可和接受。



043 重视客户的实际需求

管理者需把握侧重点

杜拉克说：“企业唯一的目的是为客户提供产品或服务，而不是利润的最大化。”也就是说顾客是唯一的效益中心。企业的目的在企业外部，而不是企业的内部。目前顾客的期待呈现日益上升、越来越高的发展趋势。顾客的水准提高了，要求变化了，期待更深了。此时，就需要企业正确地看待利益与客户的关系了。说到底，就是需要企业的管理者明晰客户至上的原则，为客户提供优质的产品或服务。

满足客户心理需求

正如经济学的需求定律所言：需求是不断增长的，需求的增长是质的无限性与量的有限性的统一；质的无限性是需求永无止境，以新替旧，以优换劣，不断更新升级；质的无限性是质的多样性与层次性的统一。马斯洛需求层次理论则认为只有在较低层次的需求得到满足后，高层次需求才会凸显。因此，心理需求正成为市场销售的组成部分。“我们需要在情感上打动他们，我们要去寻找他们，关心他们，能够为他们急，也能够为他们乐”。

对得起客户的付出

联邦快递的创始者佛莱德·史密斯有一句名言：“想称霸市场，首先要让客户的心跟着你走，然后让客户的腰包跟着你走”。“将欲取之，必先与之”。企业必须懂得顾客的心，才能赢得顾客的心。作为企业的管理者，必须明确客户服务的原则与策略。在消费者管理市场的时代，在信息更加透明的时代，消费者对自己付出的每一块钱都会越来越在意。理所当然，我们在生产商品的时候必须对得起消费者的付出。

从顾客价值方向出发

现今，任何公司若不能以价格为经营核心，不能持续为顾客创造价值，就将难逃客户流失的命运。因此，企业经营者必须朝着尊重顾客价值的方向努力，也就是



要不断分析和满足顾客的需求，这样，在竞争激烈的环境中，企业才能更加强盛。而与当前需求相比，潜在需求是一片未开垦的处女地，如果能激发消费者的这种潜在需求，就能打开一片巨大市场，并在其中抢先制胜。

做好客户需求管理

一套需求管理应当是已知需求的完整体现，每部分解决方案都是对总体需求一定比例的满足（甚至是充分满足），如果仅仅解决部分需求是没有意义的。对关键需求的疏忽很可能是灾难性的，试想一架飞机的安全设计不过关将会带来什么样的后果。所以不同的需求组合起来，构成了一套完整的需求模型。客户需求决定了我们所要解决的问题及所带来的结果。

读故事，学管理——折叠雨伞的由来

雨伞这个商品，在第二次世界大战后出现了一种可折叠的新款式，它折起来只有1英尺长，可放进手提包，携带方便，较受顾客欢迎。当时，日本也从美国进口了这种新型折叠雨伞。

日本雨伞制造商村田启一认真研究了这种进口雨伞，发觉它虽然有折叠的优点，但必须把伞骨一根一根地折叠后才能缩短，使用时很不方便。村田启一针对这个缺点，进行研究改进，没多久，他研究出用小弹簧安装在每一支伞骨上的新型折叠伞，一下改进了这个缺点。使用时轻轻一拉伞骨的托盘，整把雨伞的10条伞骨就会自动折叠起来，非常方便。

村田启一因改进了这种折叠雨伞，生意在日本逐渐扩大，最终独占日本市场鳌头；之后，他的产品也迅速销向世界各地，无论发达国家还是发展中国家，都大量订购这种折叠雨伞，因为它的价格合理，所以平民百姓都喜爱。如此，村田启一做出的创意，最终使钱财滚滚而来。另外，他这项简单的创新，获得了专利权，这专利权使他每年赢得1.8亿日元的专利费，在当时来说是很可观的收入。

折叠雨伞的核心优势就在于它的折叠功能，当市场上都是直杆的雨伞时，折叠雨伞的出现不仅给人带来了方便，也带来了新鲜，它可以被仿制，但纵观商业史，又有几家企业能超越产品的创造者呢？企业的核心竞争力可以被模仿，但不易被超越，是优于其他同行企业的最有力的武器。

日本的产品之所以能够屡屡盛行于全球，其根本的原因在于，在引进美国的先进技术之后，日本人加入了自己的核心优势，准确定位了顾客的喜好，重视客户的实际需求，吸引了顾客的注意力，这才让自己的产品立于不败之地。



044 如何更好地赢得客户信赖

管理者需先发制人

明智的管理者不仅有全局的策略，而且眼光也很让人信服；同时，他的预期与观察能力可为自己创造很多的客户，即使在客户都不知道自己的需求时，他已经在准备迎接即将到来的时代。因为他懂得利用自己积累的经验与资源，并结合当前市场的实际变动情况，运用严谨的逻辑思维来制订符合客户需要的服务（以客户为导向），进而转化为实实在在的商品。

管理者需深谋远虑

潜在的需求有很大的发展空间，如果你看准了，那财富就等着你了，但遗憾的是，并不是所有的管理者都能认识到这一点，他们习惯于现在市场上的需求，而不愿去做过多的尝试，只想跟在人家的后面赚点小钱，这样的企业或许不会亏本，但一定赚不到大钱。管理者不是一线工人，不用学着去做复杂的工作，但要有谋略，有见解，要懂得去与外部沟通，把市场上最有用的信息运用到企业中来，去预测市场的变化，去创造顾客的需求。

适当创造需求

创造需求是企业最重要的营销手段，能够给企业带来更多的市场份额和更多的客户资源。创造需求的成功标准在于你能否打动客户。例如苹果公司的热门产品 iPod，通过绚丽的色彩和潮流音乐打动观众，创造的了大众对时尚的需求，引爆了销量。再比如宜家家居，通过店内各式各样时尚、美丽的样板间，拉动了大众对于家居品质的强烈需求，从而增强了销量。

做好引导和宣传

顾客不会自己跑来，他们需要企业的引导和宣传。而要在如此激烈的竞争中取胜，单靠原有的顾客是不够的，还要创造出更多的顾客，创造顾客的需求，然后去满足他，最后获得较好收益，这就是企业的目的。因此，管理者需要从企业的目标出发，以客户为导向，对生产的商品进行全面独到的策划、宣传，以更好地引导客户。同时，在宣传的过程中注意把握适量的度，切忌频繁宣传，以致顾客反感。



学会管理价值链

一切从创造你的客户开始，以满足你的客户为结果，这条价值链能否成功，很大一部分要靠管理者的运筹帷幄与激进创新。创造需求的方式方法很多，但必须立足于客户，围绕客户的相应需求，结合企业自身的实际状况，有针对性地生产产品。另外，这样的产品还需具备独创性、竞争性，使竞争对手难以模仿。而且管理者要实时把控这条价值链，做好相应的管理。

读故事，学管理——报社的职员

克尔曾经是一家报社的职员。他刚到报社当广告业务员时，对自己很有信心。因此他跟经理提出不要薪水，只按广告费抽取佣金。经理答应了他的请求。

于是，他列出一份名单，准备去拜访一些很特别的客户，都是在以前没有洽谈成功的。公司里的业务员都认为那些客户是不可能与他们合作的。

在去拜访这些客户前，克尔把自己关在屋里，站在镜子前，把名单上的客户念了10遍，然后对自己说：“在本月之前，你们将向我购买广告版面。”

于是他怀着坚定的信心去拜访客户。第一天，他和20个“不可能的”客户中的3个谈成了交易；在第一个星期的另外几天，他又成交了两笔交易；到第一个月的月底，20个客户里只有一个还不买他的广告。

在第二个月里，克尔没有去拜访新客户。每天早晨，那位拒绝买他广告的客户商店一开门，他就进去请这个商人做广告，而每天早晨，这位商人都回答说：“不！”每一次，当这位商人说“不”时，克尔就假装没听到，然后继续前去拜访。

到了那个月的最后一天，对克尔已经连着说了30天“不”的商人说：“你已经浪费了一个月的时间来请求我买你的广告，我现在想知道的是，你为何要坚持这样做。”

克尔说：“我并没有浪费时间，我等于在上学，而你就是我的老师，我一直在训练自己坚韧不拔的精神。”那位商人点点头，接着克尔的话说：“我也要向你承认，我也等于在上学，而你就是我的老师。你已经教会了我坚持到底这一课，对我来说，这比金钱更有价值，为了向你表示我的感激，我要买你的广告版面，作为付给你的学费。”

克尔完全凭着自己在挫折中坚韧不拔的精神达成了成功的目标。在我们的生活和事业中，往往就是因为缺少这种精神而经常和成功失之交臂。

业务难做，那是当然，毕竟这是要从别人那里挣钱，而且收到的效果并不是立刻见效，所以双方有的时候都是以一种试探或者不抱什么希望的态度来谈的。开发客户固然需要技巧，但更多的人看重的是你的毅力，以及那颗真诚的心。往往很多时候，我们都必须用真诚的服务来打动客户的心，以此赢得他们对企业以及相应产品的信赖。



045 别忘了挽留你的老客户

维持好两类客户

老顾客是任何企业财富的重要源泉。企业每一时期的销售都来自两类顾客，即新顾客和老顾客。企业要永续发展，不断争取新顾客固然重要，但维持与老顾客的良好关系，培养老顾客对企业的信任和忠诚更能直接增强企业的获利能力。从另一个角度来说，在维护老顾客的过程中，我们可以通过与老顾客的这层关系，开发另外一些新客户，这是一个很重要的环节，它不是纯粹的开发新客户。

开发新顾客的成本

一些学者的研究表明，争取一名新顾客的成本是保留一名老顾客成本的7倍。新客户开发时，首先要对其进行大规模的市场调查，了解客户各个方面的感受，然后对调查结果进行总结分析，根据分析结果制订相应的广告宣传，同时还要不定期地进行大规模促销活动来提醒消费者购买。以上每一个环节都需要大量的财力、物力和人力支持，这样一来，单位产品成本大幅度提高，企业盈利相对就会减少，而对原有老客户，让他们进行再次购买则不需要上述环节。

老客户维护策略

既然开发新客户需要这么高的成本，那作为企业的管理者，如何让老客户继续进行交易，让他们对自己的企业和产品保持足够的信心 and 好感？企业必须引入关系营销中的老客户维护策略，真正认识到老客户是企业最重要的一部分财产，才是企业长久发展的必由之路。其实，老客户是企业链条中能不断增值的源泉，所以企业的负责人必须好好维护这层微妙的关系，使其顺着有利于企业发展的方向服务。

老顾客的深厚价值

老顾客不断重复购买能使交易成惯例化，缩短交易周期和买卖中的决策时间；其次，由于老顾客亲近企业，能主动向企业提出产品或服务的合理化建议，有利于企业改进经营工作，提高决策的效率和效益；再次，企业拥有固定的老顾客，可以



减少各种不确定因素的干扰，防止市场的混乱；最后，老顾客倾向于持续购买该品牌而不是等待降价或不停地讨价还价，这有利于企业节省促使顾客尝试购买的费用。此外，老顾客还能给企业创造竞争优势，利于激发员工士气。

“80/20”原理

“企业 80% 的利润来自 20% 的顾客”，这个在众多企业都得到了验证的“80/20”原理的内容虽然简单，但却蕴藏着深刻的内涵。少量的顾客为了企业创造了大量的利润，由此可见，每个顾客对企业的贡献率是不同的，这就决定企业不应将营销努力平均分摊在每一个顾客身上，而应该充分关注少数重要顾客，将有限的营销资源用在能为企业创造 80% 利润的关键顾客身上，如大量使用者、老顾客以及某些关键顾客。

读故事，学管理——猴子吃洋芋

这是一个很有趣的故事。20 世纪 50 年代初期，京都大学灵长类研究所的一群科学家，在研究日本九州宫崎县幸岛上的猴子，他们给猴子一种从来没吃过的洋芋。起初那群猴子一直在观望——不知该不该吃那些沾满泥巴的洋芋。后来终于有一只猴子，把洋芋带到海边洗干净之后吃了。其他的猴子看到这只猴子这样做之后，也纷纷加以仿效。

很奇妙的，当到了第一百只猴子模仿清洗时，却发生了惊人的变化——从来没有学习过洗洋芋的猴子，突然在一夕之间，几乎都学会了这种新的方式。也就是说，其他不知道如何洗洋芋的猴子，虽然没有跟已经学会的猴子接触，可是竟然也知道这个方法。

更令人惊讶的是，没隔多久，洗洋芋的新行为竟横越海洋，传到对岸大分县高崎山的猴子，可是这两群猴子完全没有任何关连或接触。

所谓“一百只猴子效应”是指：当某种行为的数目，达到一定程度（临界点）之后，就会超越时空的限制，而从原来的团体散布到其他地区。英国的科学家谢瑞克也认为：不断重复的行为会形成一种记忆，即不经思考也能够反应。一百只猴子的重复动作，形成了一种“磁场区域”，其他没有学习过的猴子与这个“磁场区域”产生“共鸣”，而学会了这些行为。

因此，任何新的学习、行为或改变，都必须有猴子不怕失败，勇于尝试，先跳出来当第一只猴子，其他猴子才会跟着仿效。

对企业而言，只要认同某种观念或行为的人达到一定程度，自然而然就会风起云涌获得更多人的认同、支持。也就是说，如果我们在维护老顾客的过程中，老客户多次购买我们的新产品，自然会带动一批批的新客户，这是一个很重要的环节，它不是纯粹的开发新客户。



046 从多个层面优待老客户

注重情感投资

“能成功留住老顾客的企业都清楚，最宝贵的资产不是产品或服务，而是顾客，因此，应该像管理其他资产一样尽心尽力地管理自己已有的顾客群。”老顾客之所以忠诚于企业及产品，是因为他们不仅对产品有一种理性的偏爱，而且更有一种情感上的依恋。因此，企业在为顾客提供优质产品和服务的过程中，还要做到心系顾客，把顾客当作自己一生的朋友来对待，并利用感情投资向其注入亲人般的情感和关怀。

从长远角度看老客户

成功的企业要培养自己的顾客，没有老顾客对企业品牌的忠诚度，企业是长不大的。企业和产品品牌能形成磁场效应，能增强老顾客的凝聚力，助推企业发展。现实情况是因为生存的压力让每个企业都急功近利，习惯于现种现收，长期在市场上对着同一群体你争我夺，这样对于企业的公信力和形象是非常不利的。因此，管理者要随时提醒自己，不要陷入这种怪圈中，以致企业失信于自己的客户。

倾听老客户的意见

聆听并及时跟进老客户的意见和抱怨。作为企业的管理者，需要善于倾听客户的意见和建议，鼓励客户提出意见，及时处理客户抱怨，并且从尊重和理解客户的角度出发，站在对方的立场去思考问题，采用积极、热情和及时的态度，对于客户提出的意见及抱怨，采取积极有效的补救措施，或者给予一定的补偿；当然，相应的奖励也是少不了的，这样更能拉近企业与客户之间的关系。

以老带新的价值链

老顾客对企业利润的影响不可小觑，更重要的是其对企业的影响力有着及其重大的作用；很多新的消费者并不相信企业的宣传，却愿意去相信一些用过的人的话，因为这让他们感到放心，既然有人用了，没问题了，那自己用也肯定没问题。这时候的老顾客就是在为企业打造新顾客了。老顾客往往按照以往的角度看待企业



的每一款新产品，而且他们总是第一批使用者，在他们的示范下，新客户自然也会慢慢认可企业新推出的产品。

留心老客户的感受

老顾客是企业经营最好的见证，老顾客对企业有着极高的忠诚度。通常，新的顾客有很多都是通过老顾客的介绍才认识这家企业的，老顾客对公司评价的好坏直接关系到新顾客的数量和质量。因此，企业应在维护老顾客的权益上去发展新的顾客，在开发新客户的同时，别忘了照顾老客户，记得一如既往地给他们较好的优惠待遇，这样顾客基础才能稳固，企业才能更加无忧地去开发新客户。

☕ 读故事，学管理——这样维护老客户！

在泰国曼谷一家酒店，清晨，我一开门，一名漂亮的泰国小姐就微笑着和我打招呼：“早，余先生。”“你怎么知道我姓余？”“余先生，我们每一层的当班小姐要记住每一个房间客人的名字。”我心中很高兴，乘电梯到了一楼，门一开，又一名泰国小姐站在那儿，说：“早，余先生。”“啊，你也知道我姓余，你也背了客户名单上面的名字，怎么可能呢？”“余先生，楼上打电话说你下来了。”原来她们腰上挂着对讲机。

于是她带我去吃早餐，餐厅的服务人员替我上菜，都尽量称呼我余先生。这时上来了一盘点心，点心的样子很奇怪，我就问她：“中间这个红红的是什么？”这时我注意到一个细节，那个小姐看了一下，就后退一步说那个红红的是什么，“那么旁边这一圈黑黑的呢？”她上前又看了一眼，又后退一步说那黑黑的是什么。这个后退一步就是为了防止她的口水溅到菜里。

我退房离开的时候，刷卡后前台服务员把信用卡还给我，然后再把我的收据折好放在信封里，还给我的时候说：“谢谢你，余先生，真希望第七次再看到你。”第七次再看到？原来那次我是第六次住这家酒店。

3年过去了。我再没去过泰国。有一天我收到一张卡片，发现是他们酒店寄来的，“亲爱的余先生，3年前的4月16号你离开以后，我们就没有再看到你，公司全体上下都想念得很，下次经过泰国一定要来看看我们。”信最下面写的是祝你生日快乐。原来写信的那天是我的生日。

这种优质的服务无疑赢得了一个顾客的心，同时也是维护老客户的很好方式之一。只要我们能站在客户的角度看待问题，想客户所想，思客户所思，才能真正了解客户需求，知道他们内心的满足感如何。



047 挖掘被人遗忘的缝隙市场

看好缝隙市场

在现代经济学中有一个名词叫“缝隙市场”。随着市场的发展，客户需求越来越多元化，投资更要找准目标市场。企业在确定了自己的发展阶段和目标后，就要对目标市场进行定位，找到“缝隙市场”才能得到最佳投资点。缝隙市场绝不是残羹冷炙，因为它们极有价值。人们常常愿意多付一些钱，购买满足自己特定需要、追求或适合自己生活方式的某个专门品牌的产品或服务。而且，一旦公司打入市场并获得很大的市场份额，这些特殊产品或服务就比较容易保住地位了。

发掘潜在市场

要找准潜在市场，必须具备市场慧眼。要打破思维定式，通过精密的市场调查，发掘竞争对手忽视的市场空间。因此，企业带着新产品进军一个新市场时，各相应的负责人必须要善于进行市场调查。同时还可以适当请当地的调查机构和自己的技术人员一道深入市场，在已有的产品之间进行归纳、类比和排查，从而发现潜在市场；此时，适当地亮出自己独具特色的新产品，便可迅速打开市场缝隙并驻扎下去。

缝隙市场优点

一是企业比较容易找到客户。易于找到客户？原因何在？因为缝隙越小，你就越容易捕捉客户，把重点放在他们的需要上并满足他们。你吸引的客户将是合适的客户，他们是你持续服务的对象。二是企业会面对较弱的竞争。你企业是最先服务于缝隙的，因而会占有市场的最大份额。只要市场的领头羊企业保持其优势，那么它们就会控制市场。它们最先对趋势做出反应，并且率先开发出产品与服务，同时确定价格协议。

合理细分市场

市场并非铁板一块，它是可以细分的，只要在细分中找准适合自己的空间，就能找准市场突破口。对后进企业来说，善找市场缝隙，是超越先进，实现后来居上的捷径。尽管竞争对手很多，也很强大，但是精明的经营管理者都明白，市场的缝隙总是存在的，是可以突破的。要善于观察，随时关注市场的动态，实时更新自己的思维，及时获取市场第一手有价值的信息资讯，并将其转化为本企业需要的资料。



见缝插针的慧眼

常见到某种经营项目由于许多人都在做，因而在市场上形成饱和的状态，但仍有一些眼明手快的经营者能够见缝插针，开辟一片新天地。这就需要经营者具备见缝插针的慧眼来发现可经营的市场缝隙。通常经营者在选择产品或项目时，一般应考虑该产品或项目要顺应社会发展的潮流，真正是市场所需要的，且要与众不同。这就要求经营管理者要有一定的预见能力，能够把握好市场未来的发展和趋势，从而找到并占领某一市场缝隙。

读故事，学管理——把木梳卖给和尚

有一家效益相当好的大公司，为扩大经营规模，决定高薪招聘营销主管。广告一打出来，报名者云集。

面对众多应聘者，招聘工作的负责人说：“相马不如赛马，为了能选拔出高素质的人才，我们出一道实践性的试题：就是想办法把木梳尽量多地卖给和尚。”绝大多数应聘者感到困惑不解，甚至愤怒：出家人要木梳何用？这不明摆着拿人开涮吗？于是纷纷拂袖而去，最后只剩下三个应聘者：甲、乙和丙。负责人交代：“以10日为限，届时向我汇报销售成果。”

10日到。负责人问甲：“卖出多少把？”答：“1把。”“怎么卖的？”甲讲述了自己历尽的辛苦，游说和尚应当买把梳子，无甚效果，还惨遭和尚的责骂，好在下山途中遇到一个小和尚一边晒太阳，一边使劲挠着头皮。甲灵机一动，递上木梳，小和尚用后满心欢喜，于是买下一把。

负责人问乙：“卖出多少把？”答：“10把。”“怎么卖的？”乙说他去了一座名山古寺，由于山高风大，进香者的头发都被吹乱了，他找到寺院的住持说：“蓬头垢面是对佛的不敬。应在每座庙的香案前放把木梳，供善男信女梳理鬓发。”住持采纳了他的建议。那山有十座庙，于是买下了10把木梳。

负责人问丙：“卖出多少把？”答：“1000把。”负责人惊问：“怎么卖的？”丙说他到一个颇具盛名、香火极旺的深山宝刹，朝圣者、施主络绎不绝。丙对住持说：“凡来进香参观者，多有一颗虔诚之心，宝刹应有所回赠，以做纪念，保佑其平安吉祥，鼓励其多做善事。我有一批木梳，您的书法超群，可刻上‘积善梳’三个字，便可做赠品。”住持大喜，立即买下1000把木梳。得到“积善梳”的施主与香客也很是高兴，一传十、十传百，朝圣者更多，香火更旺。

把木梳卖给和尚，听起来真有些匪夷所思，但不同的思维，不同的推销术，却有不同结果。在别人认为不可能的地方开发出新的市场来，见缝插针的慧眼挖掘缝隙市场，那才是真正的营销高手。



048 小市场也一样很重要

寻找缝隙的重要性

寻找一个可以赢利的缝隙，就可以建立起自己独特的、极具吸引力的业务领域，并能持续地让客户为你的产品或服务支付高价。找到缝隙后，就不必为了吸引客户而花费巨额资金来做广告。在合适的缝隙中，你在某个地区的客户极易找到，并且不用花钱或少花钱你就可与这些客户取得联系。找到一个缝隙后，你不必担心新的进入者及竞争。这里没有竞争，你也不用经常降价。

别人不愿做的市场

我们不难发现，做市场上没有人做的生意，往往能一举成功。市场总是有缝隙的，就像人总有他的缺陷，只是有的人的缺陷少点，有的人多点。市场上的缝隙通常是大部分企业没有关注到的或者他们不愿去关注的，但这往往都藏着商机，而且你不用去担心这个销售成本，因为你的产品已经有人在买单了，你是为了弥补那些大部分企业没有注意到的缺口。只要你的产品具备相应的竞争力，那你的企业就将大有可为。

不可忽视小的方面

企业不在于它有多辉煌，重要的是能盈利，这不是所有企业都追求的目标吗？那就不用去在乎你做的是小方面的事还是大方面的事。如果没有人提及，或许不会有人去注意，但只要你注意到了，你就比别人多了一个机会，你离成功就近了一步。因此，企业经营也是同样的道理，不去在乎赢利点的大小，只要是个点，只要我们的经营管理者深挖下去，就一定能拓展出更多的赢利点，以小见大，一石多鸟。

不小看缝隙市场

缝隙市场不像鸡肋，它是有存在价值的，或许很少，或许很难发现，但一旦有人成功地占有它，那它所能创造的价值是不可估量的。对于很多刚进入市场的公司来说，与那些已经身经百战的大企业相比，没有竞争的优势，但不妨可以试试那些



他们忽略的，或放弃的部分，只要你经营得好，你也是可以成功的。要知道，那些大企业当初也是这么慢慢地成长起来，到现在成为令人瞩目的大企业。

先吃小块蛋糕

同理，市场是人做出来的，现在的理论都推行市场细分，让市场这块蛋糕分得越细越好，而在这细分过程中，大家都趋向于选择大块的蛋糕，很少人注意那小块的，但对于刚进入的企业来说，没有那么强的实力去竞争那块大的，这小的就是他们成功的基石，缝隙市场中也能成就一番大事业。这就是我们说的，从小事做起，你会感受到“滚雪球”所带来的意想不到的效果。

读故事，学管理——小小的水头弯管

水头弯管，是一个不太引人注意的小东西，泰国企业家胡惠南先生却从中做出了大生意。你是否注意到一支小小的弯管接头对人们日常生活的密切影响？自来水管没它，无法通水；输油管道没它，无法输油。可它在市场上的售价非常的低廉，以至于绝少有人会想到，经营这样的小产品也能跻身于大企业家的行列，更没有人会想到，这样不起眼的小产品，竟然也能输出全球大市场。

然而，这是千真万确的事实，下面要介绍的，就是一位生产 3000 多个品种，日产百万只弯管接头，产品远销欧美以及中东和非洲数十个国家的“弯管大王”，泰国 BIS 公司董事长胡惠南先生。

胡惠南的工厂是一个年产 1 万多吨弯管，产值达 7 亿~8 亿泰铢的世界大型生产弯管企业，工厂 95% 以上的产品销往国外。胡惠南是位既有商人的精明练达，更兼学者的淡泊儒雅气质的企业家。他那摆满十多台电脑的厂部办公室的墙上，挂着一张世界地图，地图上标满了 BIS 公司弯管产品打向世界各国的彩旗。

胡惠南先生在介绍自己的经营之道时说，有人总以为只有高精尖产品才能打向欧美市场，其实只要选准市场的“空当”，非高精尖产品一样也可以占领欧美市场。他以自己的弯管接头为例，由于弯管生产属重工业和劳动力密集型产业，工人须在炼铁炉的高温环境下工作，这样的企业在劳力昂贵的发达国家里是极难找到发展空间的，因而，生产这样的产品，自然就易插进欧美市场的“空当”。

从胡惠南的成功中，我们不难发现，做市场上没有人做的生意，往往能一举成功。市场总是有缝隙的，就像人总有他的缺陷，只是有的人缺陷少点，有的人多点。这个小点如果没有人提及，或许不会有人去注意，但只要你注意到了，你就比别人多了一个机会，你离成功就近了一步。



049 打造能吸引顾客的核心优势

核心竞争力从何而来

一个企业要想生存下去并且生存得好，首先要选择一个产品，而且这个产品一定要在行业站住脚，这个行业也一定要有持续的发展力，这是一个最基本的条件。接下来就要考虑如何形成自己的核心竞争力，这就意味着要非常清楚企业的存在价值，企业和政府的关系，和股东的关系，和员工的关系，和消费者的关系，只有均衡地发展这些关系，核心竞争力才能最终形成。如果一个企业只注重某一方面的发展，其核心竞争力自然无从谈起。

认识核心竞争力

长期以来很多人主张核心竞争力的“不可复制性”，其实，在现代知识经济下，几乎没有什么东西是不可复制的！如果非要说真正的核心竞争力“不可复制”，其实强调的是它的应变力，也就是适应市场变化的能力；是“理论与具体实践相结合”的“活学活用”能力。这也是我们所说的“核心竞争能力”的精髓。应变力只是一个“思路”，而真正的“核心竞争力”则指的是恰到好处的判定、把握与拿捏的综合应用能力。

维持产品核心竞争力

历史是无法挽留的，既然成为了过去就只能另觅新路，以便继续走下去。有好多的企业，当时业绩是那么的耀眼动人，可谓如日中天，而如今却已物是人非，让人无法不为之扼腕叹息。而这其中最重要的问题就是市场份额的流失，顾客的缩减，究其原因就是产品失去了核心竞争力。所以，管理者必须要洞察这些细微的点带来的后果，以便及时作出应对措施，保持企业的竞争力。

重视目标顾客

目标顾客是影响企业核心竞争力的第一位因素，是企业胜过竞争对手的核心按钮。找准自己的目标顾客，需要你必须先仔细调查分析、认真选择认定和尽力争取属于你自己的目标顾客。现在一些企业在制订企业发展战略、构建核心能力时，往往忽视了这一点，把针对竞争对手的对策放在首位，而不积极去争取属于自己的目标顾客，这样怎么能在竞争中取胜呢？所以为了更好地经营企业，各管理者必须重视目标客户。



将核心优势注入产品中

日本的产品之所以能够屡屡盛行于全球，其根本原因在于，在引进美国的先进科技技术之后，日本人加入了自己的核心优势，他们准确定位了顾客的喜悦，吸引了顾客的注意力，这样才让自己的产品立于不败之地。因此，我们企业也需要关注一点，借鉴了别人的成功之后还应注入自己的竞争优势；同时，管理者也应如此，把自己的管理优势不断地注入大企业新产品中，以增强综合竞争力。

读故事，学管理——蝙蝠两次改变名字

一只蝙蝠正在树上休息，可能是一个好梦惊醒，不小心掉了下来。这本没有什么，不过可怕的是，在树的下面有一个黄鼠狼的巢穴。

正在家门口悠闲散步的黄鼠狼猛然看到它掉下来，高兴极了，一把抓住了蝙蝠：“哈哈，还有送上门的美味，今天，我就要尝尝你这只小鸟的味道。哎，你这只小鸟怎么长得像一只老鼠似的，我可不愿意吃肮脏的老鼠。”

蝙蝠急忙辩道：“请等一下，黄鼠狼先生，我不是一只小鸟，你看这对翅膀，连一根羽毛都没有长，鸟会没有羽毛么？所以我是一只真正的老鼠啊！”

“是吗？让我来看看。”它仔细端详了一番，发现这蝙蝠的确像一只老鼠，便叹了一口气说：“咳，我还以为可以美餐一顿了呢，好吧，你滚吧，讨厌的老鼠。”

于是，蝙蝠幸运地死里逃生了。

这只蝙蝠暗自庆幸自己命大，并为自己的聪慧洋洋得意。然而，它却是一个大意而自负的家伙，以为再不会有什么危险了。没想到，意外的情况又发生了。

第二天，当它又在同一个枝头做美梦的时候，又不小心掉到了黄鼠狼的巢穴前。

今天，黄鼠狼先生出去觅食了，只有黄鼠狼太太自己在门口晒太阳。黄鼠狼太太看到蝙蝠后喜不自禁：“真是太好了，我昨天就听到丈夫说有一只老鼠掉在这里，今天又让我遇到了，真是天意！对我来说，老鼠可是最美的佳肴啊！”

蝙蝠急忙叫道：“黄鼠狼太太，我不是老鼠，我是蝙蝠啊！”黄鼠狼太太从没有听说过蝙蝠的名字，它疑惑地说：“哦，你这只老鼠的名字可真与众不同，没关系，我这就来尝尝味道。”蝙蝠惊惶失措起来，张大翅膀说：“黄鼠狼太太，蝙蝠是属于鸟类，我是一只地地道道的小鸟啊！不信请看这对翅膀，老鼠有翅膀吗？”听它这么说，黄鼠狼太太感觉它的样子和老鼠真的有点不同，怪可怕的。而黄鼠狼太太又是最讨厌吃小鸟的，因为小鸟会倒了它的胃口，所以，它很生气地把蝙蝠赶走了。

这样，蝙蝠两次改变了自己的名字，终于死里逃生。

这只蝙蝠可以说是很聪明的，它懂得面对不同形式而采取相应的措施。而优秀的企业营销者在经营战略中要培养这种决断能力，他要考虑在制订战略对策时，要采取哪些方法才能达到理想效果。他们不仅要懂得使用各种分析方法，去决定完成企业目标的方针政策，还必须懂得如何更准确地判断竞争对手的状况，以此保持自己企业的竞争优势。



050 立足客户，从自身出发

企业生存情况严峻

随着经济的发展，越来越多的企业经营发展变得困难，无时无刻不面临着严峻的经营风险。市场风云变幻，大批的公司企业，都无一例外地重复演绎着兴起、繁荣和衰亡的历史命运，能活跃上三、五年的已是不错，生存上几十年的很是不易，真正生命力持久不衰能成为百年企业的又能有几个呢？原因何在？就是缺乏一个持续的核心竞争力，不具备这个条件，企业不会长久地走下去。

把对手当参照物

在一个日趋激烈的竞争环境中，对于企业的经营管理，我们关心的核心与重点是企业自己如何才能比竞争对手更快、更经济、更有效地赢得客户，从而使自己的企业生存得更好！行动的“参照物”是竞争对手！“三人行，必有我师焉。”我们要善于在竞争对手中发掘优点与不足，借鉴其优势部分，改善不足之处，最后再融进自己的长处，如此生产出来的产品方可保持较强的竞争力，甚至让对手难以超越。

保持忠实的顾客

总的来说，大多数优秀的企业，其核心优势就是产品款式的多样和质量的保证。一个好的产品和合理的价格是顾客加深品牌思考的理智最主要的成分，因为我们需要把产品生产得更耐用，性能更优越，服务更到位，包装更创新；如此，才能让我们的顾客对我们的行为有足够感恩的心态，他们才能成为我们的忠实顾客，一直支持着我们。产品用得好自然会给我们做一定的宣传，有问题会第一个为我们指出。

改进产品质量

当然，想让顾客对我们表现出良好的心态，就要不断地改进产品质量，因为只有改进产品质量，才会减少顾客服务的压力，顾客抱怨也会减少，随之而来的产品生产的成本也在减少，那么我们就有能力把节约下的成本投入到顾客与品牌的情感建设上去。顾客抱怨得少了，顾客服务质量好，那么顾客对产品理智思考的成分就逐步转换到品牌情感的因素上。这样，企业就能获得顾客的青睐，企业的业绩就会蒸蒸日上。



按自己的节奏走

随着当今社会的发展，人们的生活节奏也正变得越来越快。现在的很多产品就为了盲目跟风，说是要跟上时代的潮流，实则不然。这样生产出来的产品没有创意，在市场上泛滥，而在不久后，你就会发现这些产品都开始消亡了，原因就在于企业盲目投入太多了，企业也就支持不下去了，而存活的那些企业都是有自己的一套产品优势策略，不易被模仿，更不易被超越，所以他们存活了，因为他们立足于客户的最真切需要并结合了自身的实际能力。

读故事，学管理——马太效应

主人将去国外远行，临走之前，将仆人们叫到一起，把财产委托他们保管。主人根据每个人的才干，给了第一个仆人五个塔伦特（注：古罗马货币单位），给第二个仆人两个塔伦特，给第三个仆人一个塔伦特。

拿到五个塔伦特的仆人把它用于经商，并且赚到了五个塔伦特。同样，拿到两个塔伦特的仆人也赚到了两个塔伦特。但是拿到一个塔伦特的仆人却把主人的钱埋到了土里。

过了很长时间，主人回来与他们算账。拿到五个塔伦特的仆人，带着另外五个塔伦特来到主人面前，说：“主人，你交给我五个塔伦特，请看，我又赚了五个。”

“做得好！你是一个对很多事情充满自信的人，我会让你掌管更多的事情。现在就去享受你的土地吧。”

同样，拿到两个塔伦特的仆人，带着另外两个塔伦特来了，他说：“主人，你交给我两个塔伦特，请看，我又赚了两个。”

主人说：“做得好！你是一个对一些事情充满自信的人，我会让你掌管很多事情。现在就去享受你的土地吧。”

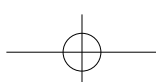
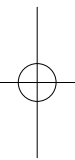
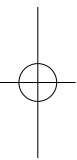
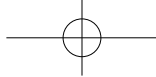
最后，拿到一个塔伦特的仆人来了，他说：“主人，我知道你想成为一个强人，收获没有播种的土地，收割没有撒种的土地。我很害怕，于是把钱埋在了地下。看那里，那儿埋着你的钱。”

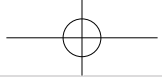
主人斥责他说：“又懒又缺德的人，你既然知道我想收获没有播种的土地，收割没有撒种的土地，那么你就应该把钱存在银行家那里，当我回来时能连本带利地还给我。”然后他转身对其他仆人说：“夺下他的那个塔伦特，交给那个赚了十个塔伦特的人。”

“可是他已经拥有十个塔伦特了。”

主人说：“凡是有的，还要给他，使他富足；但凡没有的，连他所有的，也要夺去。”

对企业经营发展而言，马太效应告诉我们，要想在某个领域保持优势（手中持有的“塔伦特”），就必须在此基础上迅速做大。同时充分意识到自身资源与市场需求之间的重要性，从而保证自己在激烈的市场竞争中保持自己的实力并不断地超越对手。





PART

6

让每个人都能发
挥潜能——激励
与惩罚





051 赞美给人愉悦和动力

好话不嫌多

面对下属，许多管理者都会怒其不争，他们非常容易关注下属的错误和缺点，而对其优点却视而不见。显然，这种行为是不符合人性的。洞悉人性的你一定明白，人人都有虚荣心，所以恭维话说得再多也不过分。尽管你明知道那些话里面有水分，事实未必真的是那样，但你依然会倾向于相信别人的赞扬，因为你需要并渴望得到它。

懂得赞美员工

孔子有句话叫“己所不欲勿施于人”，对这句话我们也可以做出这样的解读：你自己想要的东西，也要想办法给别人。所以，你希望得到赞美、表扬吗？那就推己及人，把它们也送给你的员工吧。只要如此，你还用担心员工在工作上没有尽心尽力吗？

赞扬的作用

在管理工作中，应该不失时机地把赞扬送给每一位员工。对于男性员工，可以拍拍他们的肩膀，他们明白这代表着赞扬，另外也可以使用口头禅，比如，“你做得很棒”、“哦，太好了”、“是吗？真好”，等等。事实证明，这些赞扬，真的可以给员工带来荣誉感，让他们心情更愉悦，拥有更高的积极性。

赞扬的技巧

你真的懂得赞扬员工的技巧吗？诸如赞扬一定要发自内心、要因人而异、要实



实在在之类的技巧相信很多管理者都懂。在这里，我非常关心一个关键问题：你在表扬员工时，是当众还是私下称赞？因为假如在这一点上做得不妥，你的赞扬很有可能适得其反。

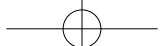
当众表扬应恰当使用

“批评用电话，表扬用喇叭”。赞扬要当众，因为这样可以满足被表扬员工的虚荣心，可以让他们拥有强烈的进取心和自我认同感。但当众表扬存在一种这样的危险：当我们满足了一个人的虚荣心时，可能同时激发了其他人的嫉妒心。不过，这并不意味着我们就不可以当众表扬，一般来说，应该注意对象，例如当众表扬一个小团体，而不针对个人。

☕ 读故事，学管理——学会赏识、赞美他人

曾有一名邮递员在送信途中，不小心被一块石头绊倒了，他刚想抱怨，却低头发现这是一块形状奇异的石头。他想，若是用许多这样的石头建成城堡，该多好啊！他好奇心顿生，便欣喜地将石头捡起来，装进邮包。之后，每天送信，他总会捡一块奇异的石头。日复一日，他捡的石头堆满了家门。于是他白天送信，晚上堆砌城堡。渐渐地有路人欣赏、赞美他的努力成果，并给予鼓励，他来了劲头，坚持不懈。终于，他在山坡上建成了一座又一座好看的城堡，有一天竟被登上报纸的头条，许多人慕名而来，其中包括当时著名的画家毕加索，他惊叹青年人的技艺，大加赞赏，并投资将这里改造成了著名旅游区。

故事中邮递员获得成功的秘密就在于受到了他人的赏识与赞美，可见赏识与赞美是多么的重要啊！同是一棵树，有的人看到的是满树的郁郁葱葱；而有的人却只看到树梢上的毛毛虫。为什么同样一事物，会产生两种截然不同的结果呢？原因就在于有的人懂得赏识、赞美，而有的人只会用挑剔、指责的眼光看待事物。赞美、赏识就像是风之于帆，雨露之于种子。赞美赏识是激励我们成长不可缺少的营养品。赞美、赏识是希望，是动力，是用自己的心灵之火去点燃别人的心灵之火。



052 竞争是最好的“催化剂”

竞争存在的必要性

如果可以选择，很多人都愿意生活在一个没有竞争的环境里，过着自在安逸的舒适日子。可是，当你感觉到稳定的时候，就意味着你已经不再进步。而在时代前进的洪流中，每个人的位置是不进则退的，想安于现状往往不可能。而且，人是一种需要胜利感、成就感的动物，没有竞争、没有对比，也就凸显不出成就感。所以，你也不会感到非常快乐。

团队同样需要竞争

对一个团队来说，虽然人们着力使成员形成合作关系，但这并不意味着团队中不允许存在竞争。事实上，团队内的竞争是不可或缺的，它就如同“催化剂”一样刺激人们的欲望，可以帮人们增强员工和组织的活力，使企业获得更快更好的发展。

做好竞争引导与制造

群体内的竞争随时都可能发生，有些是显性的，有些是隐性的；有些是正当的，有些是不正当的；有些是建设性的，有些是破坏性的；有些是认知层的，有些是情感上的。管理者需要做的，就是对已经存在的竞争加以适当的引导，并且在某些领域制造新的竞争以激发员工潜能。

竞争形式的多样化

一般来说，管理者可以采用的竞争形式多种多样，比如开展各种比赛、公开竞



选各种职位、进行项目评比，等等。此外，公布员工业绩、评选先进分子等，都是隐形的竞争。你也可以根据行业和企业的具体情况，推行新的竞争方法。

竞争需要一种公平

管理者一定要注意在竞争中保证公平。试想，当球员觉得裁判不公平时，会卖力比赛吗？失去了公平，竞争会变得毫无意义。所以，只有当竞争中能保证公平时，才可以激发出员工的潜能。为此，你制订的竞争规则要科学合理，执行规则时要公正，还要避免员工之间出现不公平竞争。

读故事，学管理——引入竞争机制

相信每一位管理者都有可能遇到这样的情形：很多员工也算尽职尽责，能完成任务，你不能说他们不合格。但往往是你推一下他走一步，缺乏朝气和活力，给人的感觉是他们每天都在机械地完成任务，然后盼下班、盼周末、盼假期，整个团队死气沉沉。

詹姆斯是一家著名外企的部门经理，同样遇到了上述问题。当时他对这种情形大伤脑筋，不断反省自己。因为如果一个人这样，那可能是个人的原因。但如果很多人都是这样，就必然是他和企业的责任。后来，当他无意中看到“弼马温”一词的来历，顿觉豁然开朗：在一群马中放进一只猴子，活蹦乱跳的猴子会让马群不得安宁，从而增强活力和免疫力。那么，在团队中，也可以通过这种途径打破一潭死水的局面。

于是，在请示过老板之后，他从另一家公司高薪聘请了一位专业人才过来。在确定人选时，他格外关注性格，最终选择了一位精力旺盛、充满热情、外向幽默的年轻人。这位年轻人加入公司以后，受到了上上下下的一致好评，他也时常对这位年轻人提出表扬。

慢慢地，他开始明显感觉到，也许是受到这位年轻人的感染，也许是其他团队成员的好胜心和竞争心理被激发出来了，整个团队的工作热情大大提高，员工像是久旱遇甘霖一样重新焕发出了生机和活力。

也许，人就是这样，有强烈的惰性，在一个安稳的环境中待久了，就会因缺乏新鲜感而失去活力和竞争心理。当人们感觉到压力和威胁时，为了更好地生存下去，才会有危机感和紧迫感，才会逼迫自己努力。也正因为这样，适当的竞争就如“春药”一样，可以最大限度地激发大家体内的欲望和潜力。请注意，我们提倡的是“适当的竞争”，也即良性竞争。



053 做好分配，皆大欢喜

分享蛋糕才能做大

对企业来说，分一些蛋糕给员工，可以激励他们做出更大的蛋糕来。所以，表面上看起来是企业让出了一些利润，实际上，它们会获得更多利润。而员工，获取了更多利益，同时也实现了自身价值，这是一种皆大欢喜的双赢。

利润分享计划的作用

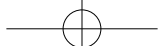
利润分享计划（Profit-Sharing Plan）已经赢得了很多管理者的认同。这种激励计划的目的是鼓励员工发挥主人翁精神，参与企业管理。为此，企业会根据员工的价值、态度、业绩等给予他们一部分企业利润。对员工来说，企业的这种举措，可以让他们真正拥有主人翁的感觉，因此他们肯自动自发进行良好的自我管理，拥有高涨的士气与工作动机，从而可以让企业降低监督管理成本。

利润分配需考虑三因素

如何落实做好利润分享计划，如何把公司的一部分利益拿出来与员工分享，也是有很多学问的，需要管理者好好研究。我想，至少需要考虑三方面的因素：企业该拿出多少利润进行分配、该怎样对每一个员工进行分配、采用什么样的分配方式。

利润分配的方式

我们可以采用现金分配的方式，它的特点是短期激励性很强，但长期激励性比较弱；也可以进行延期利润分享，比如，把员工应该分得的利润存在他们的个人账



户中，每年返还一部分，或者等到员工退休或离职时一次性返还给他们。这种激励方式的优缺点与现金分配正好相反。

与员工分享利益的步骤

简单来说，你可以分三步走：第一步建立合理的考核制度，对企业目标完成情况进行界定；第二步制订科学的利润分享制度，确定有资格的人选；第三步告诉员工企业的实际经营状况，让他们参与计算利润分享的额度。

读故事，学管理——“利润分享计划”

有一次，沃尔顿在英格兰旅行时，在伦敦街头散步，当他看到 J·M·刘易斯合伙公司的招牌时，停下了脚步。原来，这家公司的招牌上，罗列了所有员工的姓名。这给人的感觉是，这家公司的所有员工，都是公司的所有者，他们与管理者之间是合作伙伴的关系。于是，沃尔顿打算自己也这样做。

回国之后，他就开始把商店的员工称作“合伙人”。这不仅仅是称呼的转变，更是管理者与员工关系的转变。因为，他开始实施一系列方案，将公司的利益与员工共享，其中最主要的是“利润分享计划”。具体来说，员工的工资奖金除了与业绩挂钩之外，还可以参与利润分享，员工还可以采用扣薪的方式购买公司股票，公司补贴 15% 的钱款。

关于让员工成为股东这项举措，沃尔顿曾经这样回忆：“很长的一段时间内，我并没有意识到这个问题。事实上，我整个事业中的最大缺憾就是，当 1970 年，我们的公司公开发行股票时，我们最初的利润分享计划只包括经理，而没有扩大到所有员工。由于我太担心自己的负债情况，也太急于让公司迅速扩展了，因而忽视了这一点。”当他意识到这一点之后，很快就让大部分员工参与进了利润分享计划。凡是在沃尔玛公司工作一年以上、每年工作时间不少于一千小时的员工，都有权分享公司的部分利润。

这样做最大的好处是，员工可以清晰地看到，当企业的利润增长时，自己可以分得的财富也随之增长。因此，公司上上下下的员工都对公司的发展充满热情，让企业拥有了强劲的竞争力和生命力。



054 如何让奖励更有效果？

奖励的积极作用

从奖励产生的那一天起，作为激励的重要手段之一，它就对人们的某些良好行为起着积极作用。在行为之前的引导与行为之后的反馈，使得它能鼓励人们保持某种行为，并且重复进行。如果运用得当，它可以充分调动起我们自我完善、不断进取的积极性。

把物质奖励与精神奖励相结合

给予员工的物质奖励，其实也是为了激发其内心的工作热情。不管是物质奖励还是精神奖励，两者都是不可或缺的，但单独运用时效果并不会非常好，因为它不能同时满足员工的生理与心理需要。将两者结合起来，才能发挥最佳效果，一般来说，可以以精神奖励为主，物质奖励为辅。

奖励要与贡献程度正相关

同是奖励，要有程度的不同。这很容易理解，古人尚且懂得论功行赏。如果两名员工都为公司做出了贡献，那么给予他们的奖励要分别与其贡献程度成正比，这样才能体现出奖励的导向性，更好地激发员工的工作积极性与创造性。

奖励要因人而异

可能有人会质疑，我们不应该按制度办事吗？因人而异，这岂不是违背公平原则？的确，公平是基本原则，在此基础上，我们才可以考虑差异。因为同样的奖励



内容或形式，对不同的人，或者一个人的不同时期，其激励效果是不尽相同的。所以，如果你是中层主管，在日常管理中，对不同个体分别采用不同的奖励形式，效果会更好。

激发的是内在动机

在运用奖励和福利进行激励的时候，我们也要注意，千万不要把员工的内部动机从“为实现个人价值而努力”变成外部动机“为得到奖金而努力”。一般来说，对那些需要员工“跳一跳才够得着”的任务，应会采用物质奖励进行鼓励，而且不要特别频繁，而是点到为止，达到激励的效果即可。因为，永远都要提醒自己，给员工的任何肯定，最终目的都是要激发他们的内在动机。

读故事，学管理——总裁的奖励

有一个很有意思的故事，发生在早期的美国福克斯公司。那时候，这家公司正在进行一项关键技术改造，工程师和科学家们废寝忘食地进行研究。终于，一天深夜，当技术取得突破性进展时，首席工程师开心地拿着模型闯进了总裁办公室。总裁听到消息之后也非常高兴，他想马上给面前兴高采烈的工程师进行奖励。由于是深夜，他无法找到除了这些科研人员之外的其他员工，就翻看自己办公室的抽屉。那位工程师莫名其妙地等待着，不知道总裁翻箱倒柜要干嘛。等他翻完抽屉之后，兴奋地举着一样东西说：“太好了，这个给你。”而那样东西，居然是一只香蕉。

谈到激励时，是不可能回避待遇方面的奖励的，它是最有效也最基本的激励手段。因此，绝大多数管理者都懂得使用这一手段，但我想强调的是，奖励一定要及时。而总裁之所以这样做，是因为非常清楚这点，即员工在取得成绩之后，会无比渴望来自上司的肯定与赞许，这会让他们感到自己被重视。所以，为了激发员工强烈的工作动机，这位总裁才会有如此可爱的举动。



055 合理地实施激励

激励员工也是一个难题

如果自己企业的员工普遍都有非常大的潜力可以挖掘时，那么这个企业上升的空间当然也就非常大了。重要的是企业管理者如何激励员工，使他们能够加倍努力工作。在企业中，管理者如何激励员工，一直是一个难题。因为激励其实是一个复杂的心理过程。而且，不但个体之间的激励水平不同，同一个体在不同时间、不同环境激励水平也不尽相同。

按照性格来激励不同的人

不同的人的需求是不一样的，因此，面向他们所展开的激励方法和行为也应该有所区别。而每个人身上所体现出来的“不同”之处，首先就表现在性格方面。依据其性格的不同特点，领导者对下属进行激励有必要进行有针对性的分析和判断，把握住激励对象的特点之后再采取有的放矢的措施。

遵循不同的激励理论

“激励理论”可以简单地概括为：需要引起动机，动机决定行为。员工的需要使员工产生了动机，行为是动机的表现和结果，也就是说，是否对员工产生了激励，取决于激励措施是否能满足员工的需要。

激励的目的在于实现自我激励

著名教育家陶行知曾提出，教育的目的在于不教育，即实现学生的自我教育。领导者对员工实施的激励也是同样的道理，领导者应通过与成就动机有关的学科知



识的学习，提高受训者的基本理论水平和认知能力，在激励过程中之所以要进行反复教育，其原因也就是因为激励的目的在于实现员工的自我激励。

目标激励是一种良策

“目标激励”或者称之为“愿景激励”就是领导者为激励对象描绘出一个美好的愿景，使得后者为之向往、心动，继而激励他们迎难而上，坚定不移地为之努力奋斗。在目标激励中，领导者一定要让激励对象树立起相应的信念，通过那些“先相信而后再看到”的愿景来带领他们前进。

读故事，学管理——巴顿将军的激励法

第二次世界大战时期，巴顿将军带领其集团军在欧洲作战的时候，曾经发表了如下一段动员报告：

“我们已经迫不及待了，早一日收拾掉万恶的德国鬼子，我们就能早一日去收拾日本的老巢。我们如果不抓紧时间，功劳就会全让那些狗娘养的海军陆战队夺去了。是的，我们想早日回家，我们想让这场战争尽快地结束。最快的办法就是干掉那些燃起战火的狗杂种们。我们早一日把他们消灭，就可以早一日回家，我们回家的捷径就是要通过柏林和东京，把他们全部消灭了，才能回家。弟兄们，凯旋回家以后，今天在座的弟兄们都会获得一种值得夸耀的资格。20年以后，你们会很庆幸参加了这一次世界大战。那个时候你们坐在壁炉边，你们的孙子坐在你们的膝盖上，问你一个问题，他说，‘爷爷，在第二次世界大战的时候您在干什么呀？’你们就不用很尴尬地咳嗽一声，啊，很不好意思吞吞吐吐地说，‘你爷爷我当时正在路易斯安纳铲粪呢。’弟兄们，你们可以很骄傲地盯着你们孙子的眼睛，跟他讲，‘孙子，你爷爷我当年正在跟第三集团军的巴顿一起并肩作战。’”

尽管措词有些粗俗，但巴顿将军的这段演讲却为他的士兵描绘了一个美好的人生愿景。正是在这种愿景的激励下，巴顿将军和他的战士们才拥有了战斗的勇气和奔向胜利的决心。



056 情感与危机激励

情感激励的涵义

“情感激励”就是以情动人、以情感人，以此来获得下属的信任和追随。而情感激励最典型的做法是坚持用仁爱的原则来对待下属。其中“引而不发”是一种重要的激励方法，也就是说，让员工或者下属按照他们的本性去工作，这在激励中是一种极高的境界。

情感激励的作用

“情感激励”，是企业管理的重要软性投资。做好情感激励，能够减少企业员工的流动，降低企业的人力资源成本；能够调动员工的工作积极性，发挥员工的最大潜能，增强企业的凝聚力，从而增强企业的市场竞争力，实现企业与员工的利益最大化。

情感激励的手段

情感激励是激励人才最好的也是最廉价的方式，其激励手段形式多种多样，例如在管理中贯穿尊重、信任、沟通、关心、赞美等，利用尊重员工的人格，给予员工公正评价，满足员工自我实现的多方面需求，在企业营造出人性化的、以人为本的环境与氛围。

“有本事就来拿”

“竞争激励”，形象地说就是“有本事就来拿”，是指在组织或企业内部设计形式多样的竞争机制，从而促使员工在良性竞争的环境中自觉成长和提高。好比领



导摆一个擂台，让下属分别上台较量一番，谁赢了谁就得奖赏。

激励应该合理

把有限的机会提供给有本事的人，可见人是不是有本事，要让别人来认定。保持良好的形象，乃是一个人有本事的必要表现。适当地保护或增强自己的良好形象，让主管放心地把机会交给他，才能够在合理的不公平气氛中，获得有利的影响力。竞争激励，没有公平，只有合理。

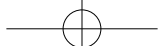
读故事，学管理——海尔的情感投资

走进海尔，在为他们快速增长的市场和财务业绩而赞叹的同时，我们更被他们充满在公司每一个角落和每一名员工身上的灿烂的微笑、自信的脸庞、渴望的眼神、高昂的胸膛、矫健的脚步、热烈的讨论所感染。因而海尔并非像外界传闻的那样，除了严格的管理，没有一点人性化的关爱。“海尔人就是要创造感动”，在海尔每时每刻都在产生感动。

在新员工军训时，人力中心的领导会把他们的水杯一个个盛满酸梅汤，让他们休息时就能喝到；集团的副总专门从外地赶回来，目的就是为了让新员工共度中秋；集团领导对员工的祝愿中有这么一条——“希望你们早日走出单身宿舍”；海尔还为新来的员工统一过了一次生日，每个人得到一个小蛋糕和一份精致的礼物。首席执行官张瑞敏也特意在百忙之中抽出半天的时间和700多名大学生共聚一堂，沟通交流。对于长期在“家”以外的地方漂泊流浪，对家的概念逐渐模糊的大学生来说，海尔所做的一切又帮他们找回了“家”的感觉。

1991年底，冰箱一厂女工于桂香身患重病，公司领导十分关注她的病情，集团副总派人把她的CT检查片从医院借出，先后请数名专家教授会诊，经第二次检查，最后确诊为“肝脓肿”，使于桂香有了生的希望，更令人感动的是，在于桂香做手术时，公司的几位领导在病房外站了6个多小时，直到手术结束。1994年夏天，张瑞敏决定给车间的工人们安装空调，而张瑞敏自己的办公室依然吹着电风扇，这件事在青岛广为流传。

情感投资是必要的。学会“创造感动”，对事业兴旺发达大有裨益。要尽可能多地让员工感受到真情，感受到企业对他们的关爱，因为用户的感动都是由员工创造出来的，所以只有先感动了员工才能感动用户，在“创造感动”中创造效益，这样，才会在激烈的市场竞争中稳操胜券。



057 不可缺少的负激励

负激励不可缺少

不管我们是否愿意，管理过程中必然要伴随着处罚，它还有另外一个名字，叫负激励。在企业的激励机制中，它绝对不能占主导地位，但也是必不可少的，因为它拥有的矫正和威慑两大功能，是正激励所不能提供的。

制订负激励的作用

当员工的行为背离企业目标时，我们要反馈出“不可以这样做”的信息，以促使员工马上纠正自己的行为。而企业制订的关于负激励的种种条例，会像一把达摩克利斯之剑一样，让员工时刻保持一定程度的恐惧与焦虑。而这些看似负面的情绪，也是我们内驱力的源泉，它给人的刺激，也比正面激励更强烈。

为错误负责

没有什么比错更能教会我们什么是对，但每个人做错事，都要为自己的错误负责。也许，当员工在承担自己的错误后果时，会感到痛，会流泪，但他们也会明白，有些界线是不能逾越的，逾越了就会受到惩罚。这时候，他们会有更深刻的体验与反思，从而学会真正为工作负责。

处罚存在不同的声音

有很多管理者是反对进行处罚的，理由是凡处罚总会有副作用，一定存在更好



的解决问题的方法。他们都是“温情型”的管理者，希望可以不动用处罚，但很遗憾地告诉大家，那只是一种美好的希望，至少在世界大同之前，是很难实现的。

负激励要落实到位

一个团队，只要制订了负激励制度，就一定要实施惩处，让所有成员都知道，这些规则是货真价实的，不是摆设。大家也不必担心它与温情管理和以人为本相冲突，因为你可以努力做到让员工心服口服地接受惩罚。

读故事，学管理——惩罚的效应

假如你的月薪是 6000 元。这个月因为表现优秀，老板给你发了 300 元的奖金，你可能对它没感觉，因为相对于你的收入来说，这点奖励是微不足道的。而且，它本来也是额外得到的，有当然好，没有也没关系。所以即便这个月老板不给你这 300 元的奖金，你也不会有什么感觉。

可是，假如下个月你犯了一些小错误，老板扣了你 300 元钱工资作为惩罚。这时候，你会是怎样的心情？虽然对你来说，300 元钱依然不多，但由于没有拿到自己应得的，对你来说这已经是物质损失了。同时，精神上也会受到打击，不仅仅是由于经济损失，更是因为你会担心老板和同事因此对你有不好的看法。这时候，心理波动会比较大，对于自己所犯的错误也会印象更深刻，在以后的工作中就会尽量避免。

懂人性通人情才能成为好的管理者。那么，对这方面人性的了解，也可以运用到我们日常的管理生活中去：假如你希望对某个人进行强烈刺激，那么惩罚会比奖励更有效，就像眼泪总是比欢笑令人印象更深刻一样。



058 处罚要让员工“心服口服”

“罚”更应重视技巧

假如你的恭维话说得天花乱坠、不着边际，一般也没有人会怪罪你。但倘若把恭维话换成批评和惩罚呢？即便是合理的惩罚，倘若不合情，也很容易让人产生抗拒心理。所以，和“奖”相比，“罚”更讲究技巧。

处罚需谨慎

虽然惩罚这种负激励措施有它强大的效用，但它毕竟是所有管理条例失败之后的一种无奈之举。所以，理论上，对处罚不应该采取欢迎态度，而且在使用时一定要谨慎。切忌让员工因为受罚而产生反感甚至抵触的情绪，这会让惩罚完全失去意义。

制订好惩罚的标准

首先要制订一个较为合理的处罚标准，然后一定要让员工对此非常了解。要让他们知道哪些行为是不被允许的，每一种错误需要付出多少代价，该怎样去避免这些错误。这样，一方面员工会努力主动避免犯错，另一方面在犯错受罚时也会没有借口。切忌处罚过于随意、没有标准，那会让员工非常没有安全感，同时也会认为企业管理没有章法。

分清责任的归属

很多问题的责任并不仅仅属于一个人，往往需要由整个流程链条中的多人来承担。这时候，我们要分清主次责任，同时也别忘了自己需要承担的管理责任。一般来说，



主要责任由直接犯错的员工来承担，次要责任由其他相关员工承担，而管理者也需要承担相应的监管责任。弄清楚了每个人需要承担的责任归属，才可以根据制度确定每个人应得的处罚内容。

区别重罚与轻罚的情形

惩罚永远只是手段，它只是为了改善，而不是为了敛财甚至整人。因此，一方面要对罚款进行妥善管理，另一方面也要根据具体情形确定是否应该重罚或者轻罚。一般来说，对于初次犯错、无心之错可以选择轻罚，而故意犯错、屡教不改、天天犯小错等情形，是需要重罚的。这种区别对待中，也可以起到积极的引导作用。

读故事，学管理——惩罚讲究合理

曾经有一位财务经理讲过一件事，他的前任老板制订了一项处罚措施：每个月呈交给老板的财务报表中，每处错误罚款 50 元，具体责任追查到每一个人，如果不能确定是谁的责任就由经理受罚。有一个月，由于部门人员进行大调整，月末的财务报表中出现了好几十处错误，而且难以追查相关责任人。可是如果按照老板的标准去罚，他这个财务经理的工资也就刚刚够交罚款的。于是老板说，这样吧，罚款我给你打个五折，相信这么惨痛的教训你一定会吸取的。

而这位财务经理说：“事情才不是那样。事实上，我当时就决定换工作。不仅是因为交的那些罚款，而是因为他的这种处罚制度影响恶劣，部门内部包括我这个经理，人人自危，大家都害怕承担更多责任，于是本着‘多做多错，不做不错’的原则，大家对工作任务相互推诿，严重缺乏积极配合、解决问题的主动性。你说，这样我还怎么管理？”

这位财务经理的经历很典型。对每一个企业来说，包括罚款在内的处罚措施都是必不可少的，但它绝对不是屡试不爽的管理手段，因为如果处罚太多太严，大家都会把心思放在如何让自己避免受到处罚上，这也就意味着他们要把责任推给同事，于是团队之间必然会出现各种矛盾，同事之间难免产生各种争吵和抱怨。同时，员工也会认为公司太缺乏包容性，团队的凝聚力也就无从谈起。但话又说回来，处罚依然是必需的，就连饱受诟病的罚款，也不是不可以使用，问题在于你如何巧妙运用这些手段。



059 批评到位能带来成长

批评应入木三分

清代有一位文人叫郑板桥，是“扬州八怪”之一，他有一副对联我很欣赏：“隔靴搔痒赞何益，入木三分骂亦精”。他是想说，你们赞扬我的文章，倘若如同隔靴搔痒一般夸不到点子上，那又有什么用呢？倘若你们骂我的文章时能够做到入木三分，那也是极好的。

批评须抓住要害

不管是表扬还是批评，都要鞭辟入里，抓住要害。如果批评不痛不痒，还叫什么批评？既然是批评，就是要对方能记住，能意识到“我的确做错了，以后要尽力避免”。倘若连批评也流于形式，那要这个形式有什么用？何不干脆好人做到底，直接舍弃批评不就得了？

批评要具体到某件事

批评的目的不是责备你的下属有多么不好，而是为了解决问题、避免再犯，所以批评一定要具体，让对方明白他是因为什么被批评。而且，批评的同时也要给下属发表意见的机会，大家一起分析问题的成因，找出妥善的解决办法，并且讨论以后如何避免再犯。

不做人身攻击，别随意给员工“贴标签”

批评是针对某件事的，你跟员工个人没有仇，所以不要做人身攻击。像“你这样做我很不欣赏”，或“你就不能客观点吗”之类的话，会让双方的关系瞬间变得对立，



对沟通毫无益处。或者管理者一旦给员工贴上“爱占小便宜”、“太懒惰”等标签，他们就会有破罐子破摔的心理，非常不利于员工成长。

批评要有依据，要公正合理

在没有弄清楚事实之前，不要张口就骂。管理者应该在认真细致地调查清楚事实之后，再找员工谈话。而且，要给他们机会陈述事实，并且让他们谈谈自己的看法。也许，站在员工的角度，你会有不同的发现，注意到一些可能没注意到的问题。而且，当某个问题涉及多位下属时，不可以只批评其中一个，哪怕他是主要责任人。

读故事，学管理——松下批评之道

假如你试图做“老好人”，那么可以听听经营管理大师松下幸之助的教诲。他是这样说的：

“上司要建立起威严，才能让下属谨慎做事。当然，平常还应以温和、商讨的方式引导下属自动自发地做事。当下属犯错误的时候，则要立刻给予严厉的纠正，并进一步地积极引导他走向正确的路，绝不可敷衍了事。所以，一个上司如果对下属纵容过度，工作场所的秩序就无法维持，也培养不出好人才。换句话说，要形成职工敬畏科长、科长敬畏主任、主任敬畏部长、部长敬畏社会大众的舆论。如此人人才能严于律己，才能建立完整的工作制度，工作也才能顺利开展。如果太照顾人情，反而会造成社会的缺陷。”

松下已经把管理者的批评上升到社会责任的层面了，可见在管理中，宽严得当是多么重要。我们都知道，在玩游戏时，一定要遵照游戏规则，否则游戏根本无法进行。游戏是这样，现实更要如此，在规则和制度面前，更应该分毫不让、严格执行。但是，这并不意味着，你的批评就应该如同暴风骤雨。把批评的尺度拿捏好，也就是批评到位，才能让它成为有效的管理手段。



060 同等错误要用一个标准

“如何管理有背景的下属”

“如何管理有背景的下属”恐怕是一个具有中国特色的棘手问题了。在国外，人们几乎从来不用烦恼此类问题，只要按照规章制度办事就可以了。但在中国，此类问题须引起注意和重视，只有理顺到位才能营造一个良好的企业发展氛围。

同等错误一个标准

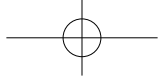
同等错误一个标准，不能因为有背景有关系就网开一面。还记得“火炉法则”吗？作为管理学上的一个重要形象，火炉非常好地体现出了公平原则：不管是谁，只要碰到它，就一定会被灼伤。所以，对待错误应一视同仁。

惩罚的对象与目的

对于管理者来说，你要处罚的是某一类事件，而被处罚的那个人，只是正好做了这些事而已。你处罚的，不是某个具体的人，如果因为员工身份不同，就让某些人免于受罚，那么这些处罚规则就形同虚设。因为，对于企业来说，惩罚永远不是目的，即便是罚款，相对于企业的损失来说也是九牛一毛。

设定制度的意义

人们想要的是一种规范和引导，所以才制订了种种制度，这些制度就如同滚烫的火炉一样，它存在的意义除了威慑与警告之外，还可以提供温暖，让所有员工围绕在它身旁，团结合作，相互配合。它同时也是确保企业管理公平的有效工具，倘若在它面前人与人不平等，这些制度也就失去了存在的意义。



处事注意事项

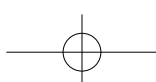
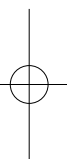
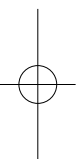
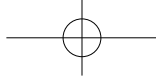
提醒大家的是，我们主张一视同仁，秉公处理，但并不赞同因为难于管理有背景的下属而一心想将其赶走的观点。你需要做的，就是保持不卑不亢的态度，充分利用其背后的资源，同时也保持距离，维护好自身形象。

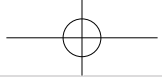
☕ 读故事，学管理——学员的“烦恼”

有一次，在管理培训授课过程中一位学员问专家：“我手下新来了一位助理，具体情况还不大清楚，但可以确定她的背景是我们公司的副总经理，而且老公很有钱。因为知道她的这层关系，所以我对她客客气气的，但也没有特别优待她，就跟对待其他员工一样。但这位女士却表现得非常不合作，有时候会直接拒绝我交办的工作，甚至还当众顶撞我，这些我都忍了。但这次她的工作出现了重大失误，幸好部门成员和其他部门共同配合，全力进行补救，才没有造成重大的经济损失。但这次事件让我们部门丢尽了脸，因为几乎所有人的第一反应就是：这样的错也会犯？而且这件事现在人尽皆知，所以我打算秉公处理，按规定让她作出检讨，并且扣发全年奖金。可是这时候我却接到了副总电话，说处分她是应该的，但要考虑到新员工的心情和接受情况。您说，现在我该怎么处理呢？”

专家说道：“对于有关系有背景的下属，我们跟他背后的背景沟通是很有必要的。如果背后的关系态度是希望你能帮他成才，那么你要争取到这个关系的体谅与支持；如果关系表示你可以睁一只眼闭一只眼让他混日子，那么你可以当他不存在，不给他分配重要任务，只要他不危害部门就可以。而对于你现在面临的问题，我认为你可以跟副总好好沟通一下，讲明利弊，如果对方是一个明理之人，会支持你的处理结果。至少，他应该也希望表面上看起来你对她的处理和其他员工是一样的，不希望公司里对他议论纷纷，也不希望自己的关系户成为众矢之的，人人腹诽。”

身为管理者，相信遇到这样的问题都会烦恼，可是，如果对于“皇亲国戚”处罚过轻，大家都会明白你之所以这样做的原因。但理解不等于接受，大部分就业业的普通员工会觉得，在这里混，就得看谁关系硬，工作得怎样其次，这会直接伤及他们的工作热情。而那些有背景的员工，会更加有恃无恐，让你更难管理，从此陷入一个恶性循环。





PART

7

让沟通变得更畅通——管理沟通





061 沟通是一座隐形的桥梁

沟通的黄金法则

沟通是指主体将信息传递给客体，以期取得相应效果的过程，这需要遵循两个黄金法则才能更好地管理沟通中的各种状况：其一是你希望别人怎么对你，你就怎么对他；其二是别人希望你怎么对他，你就怎么对他，他也会怎么对你。这个法则需要我们具备换位思考的能力，说白了就是站在别人的角度上思考问题。作为管理者，不要总是只从自己的角度考虑他人的情况，而要学会从他人角度思考解决问题之道。

沟通的重要性

沟通不仅对家庭成员有着极大的重要性，同时对营销、企业文化等也一样。从小的方面讲，沟通是润滑剂，可以使家庭成员和睦相处、其乐融融；从大一点的方向看，沟通是营销管理人员的必备技能之一，充分利用沟通技能，可以将企业的产品更好地推广出去。同时，沟通还是企业文化交流的桥梁，组织成员只有进行相应的实时沟通，才能相互了解，增进情感，提升企业凝聚力。

沟通的目的

沟通是一个持续的过程，只有我们顺畅地进行下去，才算是达到预期的目的。首先，沟通开始时需双方说明要沟通事物的相关情况，之后进行相应的阐述。其次，在解释的过程中，应适当地表达出自己的感情，以体现自己的真诚态度；再次，在前面的基础之上，我们沟通得越多，就越能增进双方之间的友好关系；最后，在双方都表现出极深的情感后，相互认可对方，进而良好的沟通环境中达成所要的目标。

沟通的层次

为了达到沟通的目的，我们在沟通的过程中往往会遇到三个层次的情况。一是沟而不通，这是普遍存在的现象，无论当事人开口说话，或者闭嘴不说，都普遍存在。说或不说，都可能沟而不通。二是沟而能通，主要是对方听得进去，这可能因为交



情够深，关系够铁，场合也对；也可能是对方心平气和，双方都有诚意，彼此能包容，不计较。三是不沟而通，我们十分讲究人与人之间的默契，高度默契就是不沟而通，是沟通中的难得境界。

沟通的特征

“从现在起我要建立起我沟通的主动性”。说的是沟通中的行为主动性，沟通需要各方都能有较好的积极主动性，不至于沟通冷场；而且沟通过程中具有互动性，双方只有互动才能将沟通很好地进行下去；另外，沟通对象还具有多样性——既有积极进取的人，也有消极回避的人，更有往中间靠的人；还有，双重性是沟通的最终目的，其实指的就是希望双方沟通能达到一个双赢的效果。

读故事，学管理——两口子与一碗“饭焦”

在一个偏僻的小山村里，住着一对老夫妇。老婆婆十七八岁时从外村嫁到老公公家，两口子相敬如宾，平静地生活。老婆婆一直遵守着中国妇女的传统美德，一心一意服侍丈夫。农家人做饭烧的是大柴灶，烧出的米饭总是贴着锅边的一圈很硬，叫“饭焦”，中心部分很软，叫“软饭”。老婆婆自从嫁给老公公的第一天起，总是把第一碗“软饭”盛给丈夫，而自己却吃硬硬的“饭焦”。这个习惯一天也没有改变过。岁月日复一日、年复一年地过去了，孩子们也长大了，纷纷离开家到外面更广阔的天地去谋生，而当初年轻的小夫妻，这时也成为白发苍苍的老人。

有一天，老婆婆又拿碗给老公公盛“软饭”，突然，一个念头冒了出来：“凭什么这么多年我要吃‘饭焦’而他要吃‘软饭’？自从我嫁给他到现在，我根本就不知道‘软饭’到底是什么滋味！想必一定比‘饭焦’好吃吧，今天我非要亲口尝尝不可！”于是，老婆婆把“软饭”放在自己面前，而给老公公盛了一碗“饭焦”。老公公看着这碗焦饭直发愣，老婆婆不无怨愤地对丈夫说：“凭什么这几十年来我总是把好吃的、嫩嫩的‘软饭’给你吃，而你从来没有说过一句谦让的话，今天我也要尝尝！”可是，他没有想到，老公公听了这话突然老泪纵横：“孩儿他娘，我们下力气做农活的人从小就爱吃这口‘饭焦’，可是自从你嫁给我之后，每次都给我盛‘软饭’，我还以为你也爱吃‘饭焦’呢，所以这么多年一直忍着没有告诉你。今天，你终于给我盛了一碗‘饭焦’，真是别提多高兴了，没想到……”

这个故事想要表达的意思很明显：两口子长久地生活在一起，就因为没有很好地沟通，从而产生一个不必要的误会。由此可见，沟通的重要性不可忽视。作为家庭中的一员，尤其需要多多沟通，如此才能更好地促进家庭和谐美满。



062 沟通需要适当地说出来

“会说”的重要性

常言道，“会做的不如会说的。”这句话令人警醒地道出了“会说”的重要性，也是对日常生活中多种现象的总结。可以说，“会说”是双赢沟通中最重要的一环。我们尝试给双赢沟通一种比较恰当的描述：让对方明白你所说的话、认同你的表达方式及思维方式，从而得到你所希望的对方的语言或行为上的反应。因此，如果能实现与别人的双赢沟通，那么我们的工作绩效将会因之大大提高。

有话要适当说

要怎样说话才算拥有达成双赢沟通的能力呢？人是有思想的，脑子里终日充满了奇怪或不奇怪的想法，而且想找个听众，让自己一吐为快。有的人想抱怨上级、同事、朋友、丈夫或妻子；有的人想为自己独特的见解寻求支持者，这些都是通过说话来完成的，以满足心理上的需求，这是理所当然的。然后，并不是什么话都要说出来的，得要把握一个度，合适合理的就说，如此方能保证沟通的有效性，为双赢沟通奠定基础。

说话是一种心理需求

将自己的不满、疑虑、担心、恐惧等郁闷情绪及时表达发泄出来，可以缓解压力，逐渐回到心境平和的状态。有话却放在心里不说，其原因大概有两种。一种是善意的不说，这种不说话者没有任何恶意，不会影响别人；另外一种则是将不说话作为一种手段，期望通过缄默来达到自己的目的。无论有话不说的原因是什么，它们对解决问题都是毫无帮助的，结果只会让情况更糟，要解决问题，最终还是得把话说出来。

说话是社交的主要方式

有话就说，不仅会使自己的生活单纯些、顺利些、愉快些，也少给别人添麻烦或不愉快。说话可以单纯是为了交际、交往，如路上遇到同事，问一声“你好”，这是一种礼貌性的问候，表示两人是熟人，是朋友，表示相互关系的方式；这种话偶尔一次两次不说不要紧，但如果你每次见了面都不打招呼，那你们两人以后可就



真的形同路人。所以，为维持自己的社交网络，需要适时地打个招呼，问候一下亦是较好的方式。

有话能说的要点

有话要说，打个通俗的比喻，类似于饿了就要吃饭，渴了就要喝水一样。但继续向下推测，吃什么饭，喝什么水，什么时候吃饭，什么时候喝水，并不简单，因此说话这个问题就更不简单了。为达到说话的目的，说话的过程需要把握住时机，在适当的环境中表达自己的意思；当然，还要照顾说话对象的感受，不能随意地漫天而谈，记得要从对方的角度看待问题，以促进沟通的更好进行。

☕ 读故事，学管理——“可以吗？”

在美国一个农村，住着一个老头，他有三个儿子。大儿子、二儿子都在城里工作，小儿子和他住在一起，父子相依为命。

突然有一天，一个人找到老头，对他说：“尊敬的老人家，我想把你的小儿子带到城里去工作，可以吗？”

老头气愤地说：“不行，绝对不行，你滚出去吧！”

这个人说：“如果我在城里给你的儿子找个对象，可以吗？”

老头摇摇头：“不行，你走吧！”

这个人又说：“如果我给你儿子找的对象，也就是你未来的儿媳妇是洛克菲勒的女儿呢？”

这时，老头动心了。过了几天，这个人找到了美国首富石油大王洛克菲勒，对他说：“尊敬的洛克菲勒先生，我想给你的女儿找个对象，可以吗？”

洛克菲勒说：“快滚出去吧！”

这个人又说：“如果我给你女儿找的对象，也就是你未来的女婿是世界银行的副总裁，可以吗？”

洛克菲勒同意了。

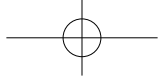
又过了几天，这个人找到了世界银行总裁，对他说：“尊敬的总裁先生，你应该马上任命一个副总裁！”

总裁先生说：“不可能，这里这么多副总裁，我为什么还要任命一个副总裁呢，而且必须马上？”

这个人说：“如果你任命的这个副总裁是洛克菲勒的女婿，可以吗？”

总裁先生当然同意了。

虽然这个故事不尽真实，但它在一定程度上体现了沟通的力量。这个故事告诉我们，沟通时，信心非常重要，只有心里认定了这件事对双方都有好处，才能获得对方的配合，取得沟通的成功。而且认定了这一点后，还要不屈不挠，不怕拒绝，直到取得最后的胜利。



063 说话是沟通的重要方式

把握说话的时机

说话的时机非常重要，说晚了等于没说，说早了可能引不起别人的重视，作用不大。只有在适当的时机，说出恰当的话，才能收到最佳的效果。譬如你跟刚入学的大学生说求职面试时应注意哪些问题，他们很少有人会听得进去，因为离毕业还有四年，时间还很漫长；而在他们大四时跟他们说这些就很受欢迎，因为这时候对他们而言，有关求职的任何意见或建议都可谓字字珠玑。

注意说话的环境

环境影响人和事，在任何时候都是成立的。譬如公司内正在提拔任用年轻干部，这时候年轻人敢于毛遂自荐，展现胆魄与才能，被重用的机会就会很大；而如果公司正在提倡节约之风，你却提出豪华员工旅游计划就不是明智之举，遭到老板批评也是意料之中的事了。在什么山头唱什么歌，见什么人说什么话，说话时应当充分考虑到当时情况。否则，就是无的放矢，吃力却不能讨好，更有甚者，将造成更大的损失。

留心说话的对象

和不同的人说话，即使为达到相同的目的，有时也得采取不同的方式方法。识人是一种本领，能够和不同的人说不同的话同样也是一种本领。譬如在生意场的谈判上，堪称处处埋伏处处兵，与他们交往，需要每时每刻都保持高度的警惕，以免说错了话。只要说错半句话，就有可能失去半生的心血！我们在说话的同时也在权衡该不该说、怎么说的问題，通常这种权衡是在下意识里完成的，因而可能不够周全与细致，但尽量注意就好了。

有话就要敢说

有话敢说建立于有话要说和有话能说的基础上。敢说来自于两方面的信心，一是相信自己所说的话是客观、正确的；二是相信自己所说的话会产生预期的影响。



否则，如果连自己都认为自己的话不妥或不对，怎有勇气说出口？如果觉得自己说了也是白说，根本没有用，肯定也是不会开口的。说话需要胆量！在当今的社会里，生活节奏紧张，事务繁忙，容不得谁在说话上磨磨蹭蹭，欲言又止，要想成功地管理沟通，言谈对答里需要胆量，需要信心！

有话还需要会说

“会”是非常关键的一个字，它和什么字什么词连在一起都能形成一种技巧性的描述。如会工作、会生活，说明这个人工作有成就，生活过得舒适、幸福；会说话，是指人能把话说在重点上，话虽不一定多，但能让对方听进去，每个人都想成为会说话的人，会说话是一种本领，是通过后天的学习获得的。要想更好地在沟通中进行管理，就必须具备会说话的技能，把话说到重点上。

读故事，学管理——“会”说话的理发师

相传古时某宰相请一个理发师修面。理发师给宰相修面修到一半时，也许是过分紧张，不小心把宰相的眉毛给刮掉了。唉呀！不得了了，他暗暗叫苦。顿时惊恐万分，深知宰相必然会怪罪下来，那可吃不了兜着走呀！

理发师是个常在江湖上行走的人，深知人的一般心理：盛赞之下怒气消。他情急智生，猛然醒悟！连忙停下剃刀，故意两眼直愣愣地看着宰相的肚皮，仿佛要把宰相的五脏六腑看个透似的。

宰相见他这模样，感到莫名其妙，迷惑不解地问道：“你不修面，却光看我的肚皮，这是为什么呢？”

理发师装出一副傻乎乎的样子解释说：“人们常说，宰相肚里能撑船，我看大人的肚皮并不大，怎么能撑船呢？”宰相一听理发师这么说，哈哈大笑：“那是宰相的气量最大，对一些小事情，都能容忍，从不计较的。”

理发师听到这话，“扑通”一声跪在地上，声泪俱下地说：“小的该死，方才修面时不小心将相爷的眉毛刮掉了！相爷气量大，请千万恕罪。”

宰相一听啼笑皆非：眉毛给刮掉了，叫我今后怎么见人呢？不禁勃然大怒，正要发作，但又冷静一想：自己刚讲过宰相气量最大，怎能为这点小事，给他治罪呢？于是，宰相便豁达温和地说：“无妨，且去把笔拿来，把眉毛画上就是了。”

说话的时机非常重要，只有在适当的时机，说出恰当的话，才能收到最佳的效果。理发师的随机应变就是一个很好的学习榜样。



064 沟通需注意的要点

如何做到会说话

有话会说不是天生的，我们每个人从出生到会说话大约需要一年的时间，而要达到熟练使用语言，明白无误地表达，得体地与人交谈，则需要长期的练习。因此，如何做到有话会说，则需要我们在适当的时间、适当的场合，面对适当的人，说出适当的话，这样才是会说话的良好表现。而且，沟通有很多的说话技巧，是我们在与人交流时必须掌握的，同时还需要我们不断地积累，并灵活地运用。

多用肯定的语气

多用肯定的语气谈事情，可表现人乐观、开朗的一面，这回让人联想到其他更多的好印象。说话多用肯定的语气，就意味着“不”字要少说，尤其是谈到自己时，即使是想表现谦虚的态度，最好也不要使用“不”字。因此一定要多用肯定的语气：“我一定行！”不要吞吞吐吐地小声说话，管理者们都有这样的经验：在会议上声音大的人比声音小的人略占优势。事实上，声音大的人所提出的意见容易引起别人的注意，因为声音大，就显得更有自信。

运用大人物的乐观词汇

你经常阅读人物传记吗？你会发现那些大人物的言辞有一个共同特点：他们在激励别人时，经常使用乐观词汇。诸如“我们即将成功”、“我们战无不胜”等。要想成为优秀的管理者，必须像他们一样常用成功者的乐观词汇。难道事情真的有这么乐观吗？不一定，更多的时候事情是扑朔迷离、难以预料的。但若作为领导本身都表现出一副迷茫不知所措的样子，那手下下属就更没有信心了。他们正是懂得使用激昂话语，激发士气，提升信心，因此成功机会也大大增加。

谈话时避免妄加武断

谈话中，别人最怕你是怎样的一个人？最怕你是一个武断的人！作为一个管理者，如果你总是武断地传达一些命令，那你的下属肯定在做事时是气呼呼的，效率



自然也不会高。为了让别人有考虑的时间与空间，你应尽量缓和自己的判断，把判断节制一下。声明这只是个人看法，或者这只是自己本身的感觉，自己所看到的事情，因为可能别人跟你有不尽相同的经验。说话的语气不要过分极端，尽量少用“绝对”、“总是”之类让人听起来不舒服的词句。

交谈中不可盛气凌人

要让商业伙伴或同事重视你，你的谈吐艺术是不可或缺的。无论是对于社会还是对于朋友的接触，要能够让人们对你感到满意，重要的在于你与人的第一次谈话的印象。如果能在最初的接触中给人留下良好印象，那么以后你与他的交往就会变得很顺利。其实，谈话并不完全在于多么精彩，也不在于是否口若悬河。相反的，在谈话中使用平淡的观点和朴实的词句更容易得到圆满的谈话结果。假如你一味想与人争辩、夺取胜利，那么越是这样做，越无法给别人留下美好的印象。

读故事，学管理——爱炫耀的狐狸

在森林里，住着一只见识广阔、满腹经纶，在社会上颇有地位的狐狸。这只狐狸熟读理论，常以专家自居，喜欢滔滔不绝地发表长篇大论。

有一天它外出，遇上一只从森林外边来的小花猫。闲谈时，小花猫仰慕狐狸“才高八斗”，因此便虚心请教。

小花猫问道：“尊敬的狐狸先生，近来生活困难，您是怎样度过的？”

狐狸说：“什么？你这只可怜的花猫，每天只会捉老鼠，你有什么资格问我如何生活！真不识抬举！你学过什么本领？说来听听！”

小花猫很谦虚地说：“我只学会一种本事。”

“什么本事？”

“如果有只狼狗向我扑来，我就会跳到树上去逃生。”

“唉，这算什么本领？我可是精读百科全书，掌握上百种武术，我身边还有满袋的锦囊妙计呢！你太可怜了！让我教你逃脱狼狗追逐的绝招吧！”

说着狐狸想从袋子中寻找妙计。刚巧，这时一群猎人带了四只猎狗迎面而来。小花猫敏捷地一纵身跳上一棵树，躲藏在茂密的树叶中。小花猫大声向惊慌得不知所措的狐狸说：“狐狸先生，赶快解开你的锦囊，拿出脱身妙计来！”

语毕，四只猎狗已扑向狐狸，将它抓住了。

小花猫叹息道：“唉，狐狸先生，你会十八般武艺，却不会使一招半式。如果像我一样懂得爬上树来，你就不会落得这种凄凉的下场了！”

可见，我们在与人沟通交流的过程中切不可盛气凌人、骄傲自大、目中无人。如果是一名管理者，更不能像狐狸那样对待自己的员工，否则日后对个人、企业所造成的后果将难以想象。



065 沟通意向需要明确具体

大胆地掌握机会

人不是生来就会说话的，在火车上、餐厅里或是俱乐部里，或是当你想跟某人谈话时，能够只用几句话就打破隔阂和对方攀谈起来，并不是一件简单的事，这需要良好的交际心态，懂得如何把握交谈的机会与交谈的要点。作为一位管理者，更应该明白如何协调好与他人的合作关系，更好地把握各种“机会”。同时必须经常留心这样的机会，即使并不一定真的交谈，只要知道什么时候可以交谈，把这种情形默记在心里也是非常有用的。

和下属交谈不要模棱两可

在和别人交谈时，有些事情你可以避而不谈，不发表意见。但是作为管理者你该能清楚地将指令传达给下属，清晰地表明你对部署及工作的某种态度，绝不能叫人听完你的话，还不明白你究竟要表达什么；或者觉得你对他们的工作满意，又好像你不甚满意。试问，假若你对人说话时总是充斥着大量的“大概”“或许”等，对方听过后能得到什么呢？对方不能得到任何有效信息！这种说话方式会使人觉得无趣，让人感到你言不由衷，对你敬而远之。

“常有理”不是成功沟通的方式

“常有理”者，他们绝不会承认自己做错了事，说错了话，任何人如果想找到他们的错误之处，与他们辩论占上风几乎是不可能的。作为一个管理者，绝对不能“常有理”。如果觉得自己说的话都是对的，那等于让自己立于不败之地，实际上是拒绝了与对方沟通的可能性。你说的都对、做的都对，别人说的、做的都不如你，那谁还会和你谈话，和你一起做事呢？没有人会甘愿在一旁陪衬你。

目的是关键，口才是手段

手段是为目的、结果服务的，而口才则是为目的服务的手段，中国古代有“一言可以兴邦，一言也可误国”之说，一语道出了说话举足轻重的作用。一个人的说话能力，可以显示他的力量，一个口才好的人，说话说得使人信服，可以使他的地位提高很多，就是胸无点墨的人，往往因为会说话，大家都以为他是个能人。当然，并非口才好就可以应付一切，但无论是立身处世，还是交友待人，良好的口才一定



都能给你很多帮助。

双赢沟通原则

口才只是手段，说话者有其目的性，我们不能为了获得好口才的称赞，或为了营造融洽的谈话气氛而一味地让步。无原则的让步，可能会牺牲自己的利益，丧失自己的尊严，放弃自己的立场，这都是不正确的。说话也要讲究有理、有据、有节。有理指的是要讲真话，在管理者和下属的沟通中，认知、感情上完全不一致或是完全一致的情况很少，有时你的高层领导者所说的话、提出的问题是你所不能接受的，这时要敢于表达自己的真正立场、观点或想法。

☕ 读故事，学管理——公主的月亮

一个小公主病了，她娇憨地告诉国王，如果她能拥有月亮，病就会好。国王立刻召集全国的仁人智士，要他们想办法拿月亮。

总理大臣说：“它远在三万五千里外，比公主的房间还大，而且是由熔化的铜所做成的。”

魔法师说：“它有十五万里远，用绿奶酪做的，而且整整是皇宫的两倍大。”

数学家说：“月亮远在三万里外，又圆又平像个钱币，有半个王国大，还被粘在天上，不可能有人能拿下它。”

国王又烦又气，只好叫宫廷小丑来弹琴给他解闷。小丑问明一切后，得到了一个结论：如果这些有学问的人说得都对，那么月亮的大小一定和每个人想的一样大、一样远。所以当务之急便是要弄清楚小公主心目中的月亮到底有多大、多远。于是，小丑到公主房里探望公主，并顺口问公主：“月亮有多大？”“大概比我拇指的指甲小一点吧！因为我只要把拇指的指甲对着月亮就可以把它遮住了。”公主说。

“那么有多远呢？”“不会比窗外的那棵大树高！因为有时候它会卡在树梢间。”

“用什么做的呢？”“当然是金子！”公主斩钉截铁地回答。

比拇指指甲还要小、比树还要矮，用金子做的月亮当然容易拿啦！小丑立刻找金匠打了个小月亮、穿上金链子，给公主当项链，公主很高兴，第二天病就好了。

人们较少关注沟通对象的真实需求，完全是按照自己的意愿做事情，结果不论多么努力，效果总是不好。而沟通才是掌握沟通对象心理的最好方法。另外，选择好沟通的内容也十分重要，沟通内容选择好了，才能直入主题，简洁高效。很明显故事中的小丑切实地关注到了小公主的真实需求，并同时选择了适合小公主需求的沟通内容，简洁明了，最终让公主喜出望外。



066 沟通中的倾听技巧

懂得“听的艺术”

倾听是沟通中的一个重要环节,但是往往人们喜欢表现自己。另外,“多说很重要”的思想使人们在与人沟通时忘记了倾听。从古到今,倾听都被视为一种美德或是礼貌。你听到别人说话时,要懂得“听的艺术”:听话不要听一半,也不要把自己的意思投射到别人所说的话上头。在倾听中需调动自己与话题相关的所有记忆,内心里提问:“他在说什么?”“他究竟想说什么?”然后边听边记,以提炼、归纳、预测,最后透过思辨推断做结论,暂存记忆,再听下去。

消除内外在的干扰

外在和内在的干扰是妨碍倾听的主要因素。因此改进聆听技巧的首要方法就是尽可能地消除干扰。必须把注意力完全放在对方的身上,才能掌握对方的肢体语言,明白对方说了什么、没说什么,以及对方的话所代表的感觉与意义。在这个过程中,我们必须删去无关紧要的细节,尽量消除内外在的各种干扰,进而把注意力集中在对方想说的重点和对方主要的想法上,并且在心中熟记这些重点和想法。

鼓励对方先开口

首先,倾听别人说话本来就是一种礼貌,这会让说话的人觉得我们很尊重他的意见,有助于我们建立融洽的关系,彼此接纳。其次,鼓励对方先开口可以降低谈话中的竞争意味。我们的倾听可以培养开放的气氛,有助于彼此交换意见。说话的人由于不必担心竞争的压力,也可以专心掌握要点。再次,对方先提出他的看法,你就有机会在表达自己的意见之前,掌握双方意见的一致之处。倾听可以使对方更加愿意接纳你的意见,让你再说话的时候,更容易说服对方。

使用并观察肢体语言

当我们在和人谈话的时候,即使我们还没开口,我们内心的感觉,就已经透过肢体语言清清楚楚地表现出来了。听话者如果态度封闭或冷淡,说话者很自然地就



会特别在意自己的一举一动，比较不愿意敞开心胸。从另一方面来说，如果听话的人态度开放，很感兴趣，那就表示他愿意接纳对方，很了解对方的想法，说话的人就会受到鼓舞。而这些肢体语言包括：自然的微笑，不要交叉双臂，手不要放在脸上，身体稍微前倾，常常看对方的眼睛，点头。

非必要时，避免打断他人的谈话

善于听别人说话的人不会因为自己想强调一些细枝末节、想修正对方话中一些无关紧要的部分、想突然转变话题，或者想说完一句刚刚没说完的话，就随便打断对方。经常打断别人说话就表示我们不善于听人说话，个性激进、礼貌不周，很难和人沟通。但是如果适时地提出许多切中要点的问题或发表一些意见感想，来响应对方的说法，收到的效果将大不一样。还有，一旦听漏了某些地方，或者是不懂的时候，要在对方的话暂时告一段落时，迅速提出疑问之处。

读故事，学管理——需要沟通，更需要倾听！

斯帕克斯是纽约的一家标志性餐厅，许多富翁、权贵和名人都经常光顾这里。一天晚上，光临这里的最耀眼的一位人物是王牌大律师大卫·伯依斯，他刚代表美国司法部就控告微软违反托拉斯案做过精彩辩论，在业界广聚影响。伯依斯到来后径直走向了凯文所在的餐桌前，他和凯文因为以前的案子而相互熟悉。伯依斯加入到了凯文和汤姆的行列，三个人一起品酒聊天。几分钟后，凯文站起身来，到外面接电话去了。餐桌前只剩下伯依斯和汤姆两人，两人以前从未见过面，彼此都非常陌生，但伯依斯并没有离开，而是整整和汤姆聊了半个小时！汤姆后来对凯文说：

“伯依斯先生真的是大家风范。他和我素昧平生，而且又是红透半边天的大牌律师。他根本不需要陪我聊那么长时间。实话实说，我并不是为他过人的智慧、尖锐的言辞或者吸引人的轶闻趣事所折服，他给我印象最深的，是他每问一个问题，都在静心地等待我的回答。他不只是在听，他还使我觉得，整个餐厅似乎只有我一个人！”

当凯文因故离开后，伯依斯留了下来，并给汤姆留下了长久的良好印象。尽管他们两个都是律师，但名气、资历、影响力都相差甚远，将来有一天汤姆能帮上伯依斯的可能性几乎为零。因此，很显然，伯依斯的目的并不在此。他显示兴趣，询问问题，毫不分心地倾听，在沟通的过程中始终尊重汤姆。

这一切，只是表明，伯依斯在与人交往中具备了一种可贵的能力或者技巧——倾听。伯依斯的行为举止完美地描述了沟通过程中倾听的艺术。对成功人士而言，倾听已经成为他们沟通的一个习惯，一种下意识的行为，他们的脑子里没有礼貌性地听一下、入神地聆听这种转换开关，他们在任何情况下都是如此。



067 沟通中有效的倾听方式

听取关键词

所谓的关键词，指的是描绘具体事实的字眼，这些字眼透露出某些信息，同时也显示出对方的兴趣和情绪。透过关键词，可以看出对方喜欢的话题，以及说话者对人的信任。另外找出对方话题中的关键词，也可以帮助我们决定如何响应对方的说法。我们只要在自己提出来的问题或感想中，加入对方说过的关键内容，对方就可以感觉到你对他所说的话很感兴趣或者很关心，以此增强双方的互动。

反应式倾听

反应式倾听指的是重述刚刚所听到的话，这是一种很重要的沟通方式。我们的反应可以让对方知道我们一直在听他说话，而且也听懂了他所说的话。但是反应式倾听不是像鹦鹉一样，对方说什么你就说什么，而是应该用自己的话，简要地述说对方的重点。比如说“你说你住的房子在海边？我想那里的夕阳一定很美”。反应式倾听的好处主要是让对方觉得自己很重要，能够掌握对话的重点，让对话不至于中断。

弄清楚各种暗示

很多人都不敢直接说出自己真正的想法和感觉，他们往往会运用一些叙述或疑问，百般暗示，以此来表达自己内心的看法和感受。但是这种暗示性的说法有碍沟通，因为如果遇到不良的听众，他们话语中的用意和内容往往会被人所误解，最后就可能会导致双方的失言或引发言语上的冲突。所以一旦遇到暗示性强烈的话，就应该鼓励说话的人再把话说得清楚一点。

适时提出自己的结论

当我们和人谈话的时候，我们通常都会有几秒钟的时间，可以在心里回顾一下对方的话，整理出其中的重点所在。暗中回顾并整理出重点，也可以帮助我们继续提出问题。如果我们能指出对方有些地方话只说到一半或者语焉不详，说话的人就知道，我们一直都在听他讲话，而且我们也很努力地想完全了解他的话。如果我们不太确定对方比较重视哪些重点或想法，就可以利用询问的方式，来让他知道我们对谈话的内容有所注意。



接受说话者的观点

如果我们无法接受说话者的观点，那我们可能会错过很多机会，而且无法和对方建立融洽的关系。就算是说话的人对事情的看法与感受，甚至所得到的结论都和我们不同，他们还是可以坚持自己的看法、结论和感受。虽然我们不一定同意他的观点，我们还是很尊重他的想法。若是我们一直无法接受对方的观点，我们就很难和对方彼此接纳，或共同建立融洽的关系。除此之外，也能够帮助说话者建立自信，使他更能够接受别人不同的意见。

读故事，学管理——倾听的魅力

倾听不是简单地用耳朵来听，它也是一门艺术。倾听不仅仅是要用耳朵来听说话者的言辞，还需要全身心地去感受对方在谈话过程中表达的言语信息和非言语信息。

美国著名的主持人林克莱特在一期节目上访问了一位小朋友，问他：“你长大了想当什么呀？”小朋友天真地回答：“我要当飞机驾驶员！”林克莱特接着说：“如果有一天你的飞机飞到太平洋上空时，飞机所有的发动机都熄火了，你会怎么办？”小朋友想了想：“我先告诉飞机上所有的人绑好安全带，然后我系上降落伞，先跳下去。”

当现场的观众笑得东倒西歪时，林克莱特继续注视着孩子。没想到，接着孩子的两行热泪夺眶而出，于是林克莱特问他：“为什么要这么做？”他的回答透露出一个孩子真挚的想法：“我要去拿燃料，我还要回来！还要回来！”

看到这里，你有什么感受？那么接着再看另外一个小故事：

有一天，一个工人在仓库搬运货物，一不小心把手表丢了，到处都找不到，后来同伴也加入了寻找的行列，大伙儿翻箱倒柜，仍然一无所获，无奈只好沮丧地回去吃午饭。

这时候，有个小男孩偷偷溜进仓库里，没费多大力气和时间，很快就把手表找到了。

人们诧异地问他是怎么找到的，小男孩回答道：“我只是躺在地板上，保持安静，马上就听到手表的滴答声了。”

看完这两个小故事，我们从心底油然而产生了对主持人林克莱特的敬佩之情，佩服他与与众不同之处，他能够让孩子把话说完，并且在“现场的观众笑得东倒西歪时”仍保持着倾听者应具备的一份亲切、一份平和、一份耐心。还有那个细心的小男孩，充分利用倾听的特征。而你作为管理者，如果不去倾听来自员工的话，你将和市场脱节，最终影响整个组织的发展。



068 沟通中的冲突解决

解决下属之间的冲突

首先，你必须意识到，冲突不会自行消失，如果你置之不理，下属之间的冲突只会逐步升级。作为管理者，你有责任在你的部门里恢复和谐的气氛。有时你必须穿上裁判服，吹响哨子，及时地担任起现场裁判。但要记住你的目标是寻找解决方法，而不是指责某一个人，也不要解雇或严惩的手段来威胁人。你要坚持客观的态度，区别事实与假设，尽量消除任何感情因素，集中精力进行研究，深入调查，发现事实，这有助于找到冲突的根源。

化解下属冲突的方式

作为管理者，为了保证能成功化解冲突，需要说明你的目的。从一开始就让下属明白，你需要的是事实。然后匀出足够的处理时间，善于倾听不同意见，注意在了解所有的有关情况之前不要插话和提建议，先让别人描述事情的经过。你必须在场时必须一直保持感兴趣、听得进而又不偏不倚的形象。不要给人留下任何怀疑、厌恶或反感的印象。听明白之后，需重申重要的事实和事件，务使不发生误解。最后寻求解决的方法，特别要落实那些双方都能做到的事情。

如何处理员工不满情绪

管理者要妥善处理员工不满情绪，因为人毕竟都有欲望，同样会有不同程度的需求不满的情况。但管理整个企业，要做到皆大欢喜几乎是不可能的。有利于员工的事情，并不一定有利于经营的方针。作为管理者，也不必因此过分自责。不满的滋生，多数是因工作人员情绪不稳定，以及与上级没有正式的沟通，因而与公司产生纠纷或芥蒂。所以平息不满最好的方法，乃是稳定他们的情绪，寻找并解决谣言的起因，聆听他们的意见，以及在可能范围内满足他们的需求。

忌置之不理

最忌讳的，就是置之不理。刚开始，部下也许只是单纯地对上级个人不满。其后，会渐渐演变成对公司的不满。最后很可能将整个不满情绪，扩大到公司的各个角落，甚至发生破坏和伤害行为的意外事件。还有一点必须明白的是，“不满是进步的原动力”。对现状的不满，才会刺激新的转变。作为管理者，要善于了解这种情绪，



不要愚蠢地去搞强迫性的压制。

解除下属的烦恼

管理者除了在工作上要多与下属接触外，也要在生活上多与之接近，从多方面了解下属；并把自己放在与下属同等的地位，作为一位朋友去求得理解。一旦见到下属情绪低落，应抱着同情的心理，和他作个别谈心，为他们的工作解除困难。就那些因超负荷工作而失去信心的人，要为他重新调配工作，使他们能够愉快胜任，以培养他的自信。总之，要针对不同的原因，以不同的方法使下属重新燃起工作的热情。这是管理者统御下属的一项重要职责。

☕ 读故事，学管理——言语不通难修“通天塔”

《圣经·旧约》上说，人类的祖先最初讲的是同一种语言。他们在底格里斯河和幼发拉底河之间，发现了一块异常肥沃的土地，于是就在那里定居下来，修起城池，建造起了繁华的巴比伦城。

后来，通过他们的努力奋斗，日子越过越好，繁衍的也很快。人们为自己的业绩感到骄傲，因此他们决定在巴比伦修一座通天的高塔，来传颂自己的赫赫威名，并作为集合全天下弟兄的标记，以免分散。因为大家语言相通，同心协力，阶梯式的通天塔修建得非常顺利，很快就高耸入云。

上帝耶和华得知此事，立即从天国下凡视察。上帝一看，又惊又怒，因为上帝是不允许凡人达到自己的高度的。他看到人们这样统一强大，心想：他们都是一样的人民，都讲一样的语言。人们讲同样的语言就能建起这样的巨塔，日后还有什么办不成的事情呢？于是，上帝立即决定让人世间的语言发生混乱，使人们互相语言不通。一时间，人间的语言有成千上万种之多。

人们各自操起不同的语言，愣是眼睁睁看着对方指手画脚的，但却丝毫听不懂。感情无法交流，思想很难统一，就难免出现互相猜疑，各执己见，争吵斗殴。这就是人类之间误解的开始。修造工程因语言纷争而停止，人类的力量从此开始一落千丈，通天塔也因此终于半途而废。

这个故事意思很明确，人们起初由于使用同一种语言，所以工作效率非常高，因为他们懂得双方之间的意思。然而，当语言不统一的时候，却什么事情都不能完成。也就是说，在工作中，若我们能以统一的沟通方式来交流，及时解决这个问题，又有何事不能完成？



069 全方位的沟通

做好上行沟通

上行沟通指下级人员以报告或建议等方式，对上级反映情况，让上级了解和掌握下级人员当前的想法和意见，从而使上级管理人员能迅速采取措施来解决或改善当前所面临的问题。另外，员工直接坦白地向上级说出心中的想法，可以使他们在紧张的情绪和所受压力上获得一种解脱。在上行沟通中，管理者应该记住以下技巧或法则：不指责；广开言路；不说人长短；时间适宜，地点适宜，交谈方式适宜；言谈庄重，语言得体，举止有礼貌；不卑不亢。

注重下行沟通

下行沟通是依组织系统，由上级传至下级，通常是由主管阶层传到执行阶层的员工。这种沟通使员工能够了解、赞同并支持管理阶层所处的地位，这有助于管理阶层的决策和控制，并减少曲解和误传消息。因此，管理者为更好地管理沟通，在下行沟通中应适当地推行一些激励策略，对员工少一些指责批评，多一些鼓励。让我们尽量设身处地地去想：他们为什么要这样做。这比起批评责怪还要有益和有趣得多，而且让人心生同情、忍耐和仁慈。

留意平行沟通

平行沟通指平行阶层之间的沟通，如高层管理人员之间的沟通，中层管理人员之间的沟通和基层管理人员之间的沟通，这种沟通大多发生于不同命令系统间而地位相当的人员之中，这种沟通弥补了其他沟通的不足，减少了单位之间的事权冲突，使各单位之间、各员工之间在工作上能密切配合，并增进了友谊。此沟通方式相当重要，管理者要随时留意其汇总的变化情况，以保证平级之间的人员能畅通地交流。

重视外部沟通

外部沟通非常重要，千万不能得罪外面的客户或是合作伙伴！所以在沟通技巧上我们对于秘书、助理、行销人员、对外的公关发言人等，都要经过一个严密的训练，



让他们能够避免讲一些得罪客人的话。同样，作为管理者更要重视外部沟通的重要性，因为这涉及到个人的人际关系与企业的网络关系。另外非常重要的一点是，在进行外部沟通的同时，要注意维护上级与企业的形象。

挖掘任何沟通机会

团队没有默契，不能发挥团队绩效，而团队没有交流沟通，也不可能达成共识。身为管理者，要能善用任何沟通的机会，甚至创造出更多的沟通途径，与成员充分交流。唯有管理者从自身做起，秉持对话的精神，有方法、有层次地激发员工发表意见与讨论，汇集经验与知识，才能凝聚团队共识。团队有共识，才能激发成员的力量，让成员心甘情愿地倾力打造企业的通天塔。一个人在生命的路途上前进时，若不随时与同伴交流沟通，便会很快落伍。

☕ 读故事，学管理——哈雷彗星将出现

与上级沟通时，你会不会时常心里发怵？

与下级沟通时，你会不会被指责为颐指气使？

在办公室沟通中，别人都到达了自己的“目的地”，你却在沟通中迷失了“方向”。
糊涂的你是否在无意间丢失了自己的办公室沟通地图？

下面我们来讲一个故事，在您的周围有这种情况存在吗？

据说某部队 1986 年接到的一次命令传达是这样的：

营长对值班军官说：“明晚大约 8 点钟左右，哈雷彗星将可能在这个地区看到，这种彗星每隔 76 年才能看到一次。命令所有的士兵着野战服在操场上集合，我将向他们解释这一罕见的现象。如果下雨的话，就在礼堂集合，我将为他们放一部有关彗星的影片。”

值班军官对连长说：“根据营长的命令，明晚 8 点，哈雷彗星将在操场上空出现。如果下雨的话，就让士兵穿着野战服列队前往礼堂，这一罕见的现象将在那里出现。”

连长对排长说：“根据营长的命令，明晚 8 点，非凡的哈雷彗星将军将身穿野战服在礼堂出现。如果操场上下雨，营长将下达另一个命令，这种命令每隔 76 年才会出现一次。”

排长对班长说：“明晚 8 点，营长将带着哈雷彗星在礼堂出现，这是每隔 76 年才有的事。如果下雨的话，营长将命令彗星穿好野战服到操场上去。”

班长对士兵说：“在明晚 8 点下雨的时候，著名的 76 岁的哈雷将军将在营长的陪同下身着野战服，开着他那“彗星”牌汽车，经过操场前往礼堂。”

该故事很明显地指出：上下级、平级之间全方位沟通的重要性。随着沟通信息传递半径的扩大，信息的失真度也在增加，以致到最后完全没有了本意。因此，管理者在向下属传递信息的时候一定要明确嘱咐事情的重要性，下属也要谨记上级的意思，如此才能更好地保证沟通的流畅，保证通话的质量。



070 沟通的 5 个秘密武器

共同目标愿景

我们要想得到有效的沟通，那么沟通双方必须建立在具备共同目标愿景的基础之上。它警醒我们一个为企业员工所充分认知（同）的共同目标对企业而言是多么的重要；它也告诫我们，不管企业的愿景多么宏伟，如果在操作层面上不能与员工的切实感受（而不仅仅是利益）联系在一起，那它同样会由于难以在沟通基础上产生信任、引发共鸣而使员工产生内在的自我激励行为，从而使企业愿景成为一个虽然美好但却难以实现的梦境。

情绪中不要沟通

情绪中不要沟通，尤其是不能够做决定。情绪中的沟通常常无好话，既理不清，也讲不明。在情绪中，很容易冲动而失去理性，如：吵得不可开交的夫妻、反目成仇的父母子女、对峙已久的上司下属，尤其不能够在情绪中做出情绪性、冲动性的“决定”，这很容易让事情不可挽回，令人后悔！因此，需要理性的沟通，不理性不要沟通，因为不理性只有争执的份，不会有结果，更不可能有好结果，即这种沟通无济于事。

勇于承认我错了

作为管理者，“承认我错了”是管理沟通的重要方式，这是沟通的消毒剂，可解冻、改善与转化沟通的问题。说对不起，不代表真的犯了什么天大的错误或做了伤天害理的事，而是一种软化剂，使事情终有“转圜”的余地，甚至于还可以创造“天堂”。因为这可以让我们重新面对自己，开始重新思考人生。因此，若管理者有做得不对的地方，必须学会向员工承认错误，切不可有认为自己高高在上，认错会使自己地位降低之类的想法。

沟通需把握分寸

无论是在日常生活中，还是在企事业单位组织中，不管是管理者还是员工，都要切记“绝不口出恶言”，恶语伤人。所以不说不该说的话，如果说了不该说的话，往往要花费极大的代价来弥补，正所谓“一言既出，驷马难追”、“病从口入，祸从口出”，甚至于还可能造成无可弥补的终生遗憾！给个人、企业造成不必要的损失。因此，沟通不能够信口雌黄、口无遮拦。



不要忽视沟通的双向性

沟通是双方面的事情，如果一方积极主动，而另一方消极应对，那么沟通就不会成功。因此，加强沟通管理，一定不要忽视沟通的双向性。作为管理者，应该创造员工之间沟通的良好环境，使员工之间积极主动地进行沟通，也包括与管理者的沟通，共同说出自己心中的想法。只有大家都真诚地沟通，双方密切配合，重视沟通的主动性和双向性，只有这样，我们才能够进步得更快，才能够发展得更好。

读故事，学管理——培洛的走动式进餐

有一位叫培洛的美国人，曾是 IBM 排名第一的推销员，创造过用 17 天完成全年销售任务的奇迹！

后来培洛决定自己创业，公司叫做 EDS。当 EDS 发展到几万员工后，培洛把这个公司以 30 亿美金的价格，卖给了美国通用汽车公司。

卖之前，美国通用汽车公司的总裁来到 EDS 总部，他看了之后很满意，并对培洛说：“你的公司管理得不错，我们应该有很多合作的空间和机会。”

到了午餐时间，总裁发现他即将收购的公司，连一个主管的餐厅都没有，总裁也要排队吃自助餐。这位总裁觉得不可思议。不仅如此，培洛还带着他与员工一桌用餐，并一边聊天。

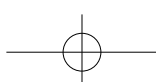
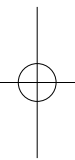
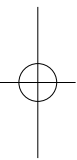
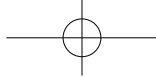
吃到一半的时候，培洛还说“我们换一张桌子吧。”这位总裁更觉得不可思议了。

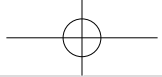
但那天吃完之后，这位总裁说：“培洛呀，虽然你这个公司没有什么高级主管餐厅，但你们这儿的菜是我吃过的自助餐里最好的。”

原来培洛在企业里天天排队和员工一起吃自助餐，是为了跟基层的员工聊天，以时刻了解公司的营业状况，同时也是在监督厨房。

在实际经营中，管理中 70% 的错误是因为沟通不充分造成的。故事中培洛之所以能取得这么大的成功，主要是他在管理的过程中更侧重于把握沟通的技巧。现代企业的决策者需要实施走动式管理，将与员工的沟通渗透到管理的每一个环节和细节。这是沟通秘密武器中最关键的因素，管理者必须掌握。

这个故事很好地体现了沟通时所需的技巧要点。它告诉我们，沟通时，需把握分寸，重视沟通的双向性，只有心里认定了这事对双方都有好处，从双方的共同目标出发，才能获得对方的配合，取得沟通的成功。而且认定了这一点后，还要不屈不挠，不怕拒绝，直到取得最后的胜利。





PART

8

从优秀到卓越
——领导力的提升





071 领导职位的硬权力

领导力从何而来

有些人虽然身居要职，员工却从心里并不愿意听他的，而有些人虽然并没有什么正式的职位权力，但是，却有着很大的影响力。这是因为各个人的领导能力不同，所处的领导境界也就不同。优秀的领导者不是天生的。如果你有决心和毅力，你也可能成为一名优秀的领导者。领导力是领导者自身品质再加上通过自学、教育以及相关的培训磨炼而成的。企业的业绩和可持续发展能力，是检验企业领导者领导力的标准。因此，希望每一位读者都能成为优秀的领导者。

领导者应掌控硬权力

“职位所带来的硬权力”，是指领导者的权威来自于其在组织内部的头衔和角色所赋予的硬权力，这个层次的领导力一般具有以下特征：其一，通常是由于组织任命而获得；其二，影响力不会超过领导者的正式权威；其三，领导力处于这个层次的领导者一般较难与志愿者、白领以及年轻人一起合作。尽管整个层次是属于相对低的水平，但是并不意味着职位所带来的硬权力就不重要了。实际上，这个层次都是一个人领导力所必须经历的阶段。

用好硬权力的奖惩权

重赏之下必有勇夫，只有赏赐才能获得大家的支持，获得众人的认可，这是职位硬权力中奖惩权的一个方面。奖惩权的另一个方面是惩罚，只有重重地惩罚应该惩罚的人，领导者才能维护自己的权威，树立自己的威信。我们通常所说的新官上任三把火，就是说初到一个岗位的领导人要狠狠地出击，获得威信，在员工中树立一个硬朗的形象，便于以后开展工作。

适当运用惩罚激励

惩罚也属于激励的一种方法。其目的是为了限制、制止或纠正某些不正确的行为，保证企业目标的实现。惩罚是远比表扬更难运用的领导艺术。作为一个领导，表扬和奖励、批评和惩罚各种激励手段都要运用，不可偏废，尽可能多地表扬和奖励、尽可能少地批评和惩罚。表扬和奖励时，尽可能公开进行，批评尽可能个别进行；对典型的、后果严重、有普遍教育意义的错误，批评和惩罚也可以公开进行，以教



育和警示大多数。

严格执行奖惩决定

不论是奖励还是惩罚都应该严格执行，不能够马虎。否则，只会使得相应的制度流于形式，并且导致领导者失去威信。企业也是一样，我们可以看到，大凡业绩优秀的企业，一般都是奖惩分明的企业。而这样的企业就有其优秀的管理者在严格执行着奖惩的相关措施，随时保证公司制度的正确施行。许许多多的事例都说明了严格执行的重要性，再好的制度，没有执行就等于不存在。

读故事，学管理——“温情”让惩罚也动人

有一位警察是位自行车爱好者。一天清早，他在大街上巡逻，突然发现一辆自行车飞速朝他“驶”来，他下意识地拿出测速仪，测定自行车的速度看有没有违反交通规则。

骑自行车的人根本就没有发现警察在测他的速度，他像一匹野马一样冲过来。

测速仪显示的速度已经超过了限定。他违规了！警察这么一想，才觉得不对。天哪！他测出的竟然是汽车的速度。也就是说，刚才那个车手的速度超过了汽车的！他惊呆了，他不相信一个人可以把自行车骑得像汽车一样快。

他把那个骑车的人拦住了，车手是一位十五六岁的孩子。警察把测速仪显示的速度告诉他，并指出他违反了交通规则，要对他进行罚款。警察让他说出学校地址，否则要重罚。孩子告诉警察，他是哥本哈根一所学校的学生，因为赶着上学所以骑得快了点。警察笑着对他说：“原来你还是个学生，那么，你先上学，以后我会和你联系。”

不久，那个孩子的学校接到一封信，信来自哥本哈根最著名的自行车俱乐部，这个俱乐部曾经培养过许多优秀的自行车手。信中说，欢迎那个叫斯卡斯代尔的孩子参加他们的俱乐部，他们将为他提供一切训练条件，信中还夹着一张警察测定的速度单。

学校有些惊讶，但他们还是鼓励孩子参加了自行车俱乐部。

四年后，斯卡斯代尔成为丹麦的自行车赛冠军，并在奥运会上拿到了自行车赛冠军，这是丹麦自行车运动项目史上第一块金牌。

惩罚与奖励一样作为管理的一种基本方式，是管理者手中经常用来规范员工行为的一大“法宝”：员工没有完成工作任务要惩罚，员工没有达到自己的某种要求要惩罚，员工的言行不规范要惩罚。而斯卡斯代尔的故事却深刻地给所有的管理者以警示——惩罚原来也有自己的“温度”，在施加惩罚的同时应该充满“温情”，这样的惩罚才会取得动人的激励效果。



072 严慈力涉于小事

不要忽视小事

“严慈力涉于小事”，是指领导人的领导力应该在组织的一点一滴的小事上予以体现。“泰山不拒细壤，故能成其高；江海不择细流，故能就其深。”然而，在生活中，想做大事的人很多，但愿意把小事做好的人很少。我们不缺少雄韬伟略的战略家，缺少的是精益求精的执行力；不缺少各类管理规章制度，缺少的是对规章制度不折不扣的执行。我们必须改变心浮气躁、浅尝辄止的毛病，提倡把小事做好。领导者的形象大厦也是由一块块小小的砖头砌成的！

认真对待细节

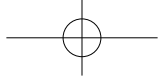
看不到细节，或者不把细节当回事的人，对工作缺乏认真的态度，对事情只能是敷衍了事。这种人无法把工作当作一种乐趣，而只是当作一种不得不受的苦役，因而在工作中缺乏工作热情。他们只能永远做别人分配给他们做的工作，甚至即便这样也不能把事情做好。而考虑到细节、注重细节的人，不仅认真对待工作，将小事做细，而且注重在做事的细节中找到机会，从而使自己走上成功之路。这就是管好小事的真正道理所在。

重视关键之处

无论是科学技术还是企业管理，都如同一个人完整的身体一般，缺少了任何一个部件都会遇到不便之处。即使是人耳朵中微小的耳膜，一旦出了问题也会遇到大麻烦，对一个人来说外界的一切声音都远离了他，将会是多么大的障碍！而这还仅仅是很小的一张耳膜。所以，任何事物无有大小分别，最小的也可能是最关键之处！成功在于怎么去做到恰到好处！能做到的领导就一定是成功的领导，他领导的组织和团队也一定是成功的组织和团队。

狠抓细致工作

一个人不论是想成就一番事业，还是想做好日常工作，只有做好每一个细节，



才能获得成功。真正的管理者必须意识到要提高工作能力，提升业务水平，适应新时期工作的要求，就必须勤于狠抓细致工作的落实，遵循“做事不贪大，做人不计小”的原则，扎扎实实地从细微处入手，以提高各方面的工作水平。同时，把这些宝贵的经验适当地传递给员工，这其实是体现领导力的方式之一。

细节决定成败

细节往往反映一个人的品质和操守，直接关系到别人对自己以及自己管理团队的客观评价，而做好细节的功夫往往又都在平时自己的一言一行。作为管理者，更要从我做起，从小事做起，从细小处着手，做精益求精、不折不扣的执行者。很多事情，你在做，别人也在做，同样是做，最后的效果却不一样。为什么呢？就是因为有些人看不到细节，不知道应该在什么地方用心、用力，甚至根本不相信细节决定成败的道理。于是，做事的时候态度不够认真，对工作也是随随便便，这种人失败是早晚的事。

☕ 读故事，学管理——福特的源起

很早以前，美国有个名叫福特的大学生，他毕业后去一家汽车公司应聘，在他前面面试的几个人学历都比他高，他觉得自己没有什么希望了。

但既来之，则安之。当福特最后敲门走进了董事长的办公室时，他发现门口地上有两张废纸，便弯腰捡了起来，顺手把它扔进了纸篓里，然后走到董事长的办公桌前，说：“我是来应聘的福特。”

董事长说：“很好，很好！福特先生，你不用面试了！”“可是我还没开始介绍我自己，你怎么知道我不合适？”福特迟疑地问道。董事长又补充说：“因为我们决定录用你了！”

福特惊讶地说：“董事长，我觉得前几位都比我好，你为什么录用我呢？”

董事长说：“福特先生，前面几位的确学历比你高，但是他们的眼睛只能‘看见’大事，而看不见小事。你的眼睛能看见小事，我认为能看见小事的人，将来自然能看见大事，一个只能‘看见’大事的人，会忽略很多小事，是不会成功的。从你捡起那一张废纸起，我就知道你不会忽略小事，所以我决定录用你。”

福特就这样进了这家公司，后来还成立了属于自己的“美国福特公司”，使得美国汽车产业在世界上占据着非常重要的地位。时至今日，福特汽车仍然是世界的老牌汽车品牌，这都有赖于福特的精神品质，关注细节，不忽略小事，最终积少成多，功成名就。

一次应聘，一家公司，一项产业，这些似乎都与一张废纸毫无关联，但这个故事却生动地告诉我们：那些看见小事、关注细节的人往往更能成就大事！不仅员工如此，管理者更要如此，对待公司及员工都要关注细节，不要忽略看似渺小的事情。



073 软性领导力——宽容

宽容是一种软性领导力

由职位所带来的硬权力是存在局限性的，所以，在仅仅依靠硬权力无法收到良好管理和领导效果的时候，就应该通过软性领导力——宽容来发挥作用。管理者要获得员工的认同，就必须要有宽容之心，职位硬权利行不通、收不到好效果时，就需要转变管理思维，用软性领导力来管理员工，而软性领导力的重要表现形式为宽容。因此，管理者要想更好地促进管理，还应该需要做到宽容员工。

宽容是一种胸襟

“人非圣贤，孰能无过。”管理者要学会宽容员工的错误，对员工要宽容和忍耐，不要因为一点小错误就大发脾气，既损害了自己和员工的关系，也不利于自己身体健康，我们普通人谁能保证不犯错误呢！要想使自己的领导力更上一层楼，就必须具备一颗对员工宽容的心。这是一种博大的胸怀，一种不拘小节的潇洒，一种伟大的仁慈。自古至今，宽容一直被人们尊奉为做人的准则和信念，并且视为育人律己的一条光辉典则。所以管理者也要谨记适时宽容。

宽容是无形的财富

宽容是一种幸福，我们宽恕了员工，不但给了他们机会，也取得了他们对自己的信任和尊敬，我们也能够与他人和睦相处，从而更好地营造一种和谐的工作氛围，提高工作效率。宽容还是一种无形的财富，拥有宽容，就是拥有一颗善良、真诚的心。这是易于拥有的一笔财富，它在时间推移中升值，它会把精神转化为物质，它是一盏绿灯，帮助我们在工作中通行，选择了宽容，其实便赢得了财富。

宽容是理性与人性的统一

正所谓：退一步，海阔天空，忍一时，风平浪静。作为管理者就更需要宽容了。正所谓“水至清则无鱼”，凡事物极则必反，管理者对于战略性的小事要严责，但是对待更多的情况则需要表现出大度和宽容，中国的古训“不聋不痴不为家翁”也



正是这个道理。在管理员工的过程中，管理者对员工所犯的错误应该要宽容一些，因为其错误正是其在成长过程中尚不成熟的表现，及时发现是可以改正的，应该予以理解和包容。

宽容是领导人的风度

宰相肚里能撑船，宽容是智者的品质，是领导人的风度。其所表现出的宽容是一种美，正如深邃的天空容忍了雷电风暴一时的肆虐，才有风和日丽；辽阔的大海容纳了惊涛骇浪一时的猖獗，才有浩渺无垠；苍莽的森林忍耐了弱肉强食一时的规律，才有郁郁葱葱。宽容是壁立千仞的泰山，是容纳百川的江河湖海。管理者适当包容员工，能取得双赢的效果。

读故事，学管理——美国第一位黑人总统

纪伯伦说：“一个伟大的人有两颗心：一颗心流血，一颗心宽容。”

2008年9月，美国大选正在如火如荼地进行，以奥巴马、拜登为候选搭档的民主党和以麦凯恩、萨拉·佩林为候选搭档的共和党，正在进行激烈的大选争夺战。两方阵营的幕僚们恨不得挖地三尺找出对方候选人的缺失和弱点，以击倒对方。

就在这时，媒体爆出一个惊人事件：共和国副总统候选人佩林的十七岁女儿未婚先孕。这个“丑闻”无疑使佩林十分尴尬，因为佩林一直声称自己是反对早孕的人，而作为副总统候选人，居然连自己的孩子都没管好，如何去管理国家呢？这时候民主党的很多人士都认为这是一个绝佳的机会，只要奥巴马向佩林发出强烈抨击，就会在人气上再胜一筹。

这一天，记者们终于截住奥巴马，都急着问同一个问题：“请问奥巴马先生，您就萨拉·佩林十几岁的女儿怀孕一事有何评价？”这显然是一个绝好的机会，但奥巴马只是轻轻地摇摇头，微笑着说：“我想说的是，我妈妈十八岁时便生下了我！”

喧闹的现场一阵沉默，他有很多答案可以选择，谁也没有想到，他会给出如此仁慈高尚的回答。现场的沉默终于被一阵热烈的掌声打破，远处传来“奥巴马，奥巴马……”的呼喊声，奥巴马的支持率猛地上升。最终，美国人民把他推到了最高的舞台，成为美国历史上第一位黑人总统。

故事很明显，是奥巴马用博大的胸怀打动了世界。所以，宽容可以驾驭世界，宽容的力量是伟大的。宽容要以退为进、积极地防御。宽容所体现出来的退让是有目的有计划的，主动权掌握在自己的手中。奥巴马的积极举动就是一个很好的说明，成为一个优秀的管理者，这样的素质必不可少！



074 尊重员工是领导力的必备要素

管理者需尊重员工

你想别人怎么对你，你就怎么对别人。员工虽然位居领导之下，但是，员工也有人格尊严和自尊心。人都有被赞扬、被承认、被尊敬的心理需求，领导只有尊重员工，才能获得员工的尊重，且全身心地投入到领导分配的工作中去。否则，心存怨言，那么工作积极性和工作的效果都会受到影响，甚至在某些时候，员工还会做出与组织、与团队的目标相冲突的行为来，领导人的形象会因此大打折扣。

接纳员工的建议

尊重员工的劳动成果，尊重员工的选择。管理者不愿听取员工的意见，大致原因是认为员工能力不足，意见不具备参考价值，这实际上是个误区。员工能力较弱或许是事实，但并非他们的每个意见都不高明，有些意见可能对方案有补充作用，或者可以通过这些意见本身了解下级在执行中会有什么心态及要求。总之，无论从哪个角度讲都有必要认真倾听不同意见，因为一个人考虑问题不可能十全十美，况且我们要的是结果，如果大家齐心协力共同完成一个任务，这不是很开心的一件事吗？

正确对待员工辞职

员工有选择工作的自由，他们的辞职是再正常不过的事情，我们应该正视这个问题，同时也可以发现自己身上的不足，这为你在今后的工作中也提供了借鉴，你可以依此调整自己的领导方式，而管理者是否有雅量可以从对待离职员工的态度中去发现。员工选择来公司工作，那么帮助他们个人成长就是我们应尽的义务。切不可把员工的成长当成我们给予他们机会的某种结果，并要求员工不断地给予回报，这会让你在人格上不尊重他们。

待人如己的黄金定律

成功守则中最伟大的一条定律——待人如己，也就是凡事为他人着想，站在他人的立场上思考。作为一名管理者，则需要多考虑员工的利益，多一些支持和鼓励。这条黄金定律不仅仅是一种道德法则，它还是一种动力，推动整个工作环境的改善。当你试着待人如己，多替员工着想时，你身上就会散发出一种善意，影响和感染包



括员工在内的周围的人。这种善意最终会回馈到你自己身上，如果今天你从员工那里得到一份理解，很可能就是以前你在与人相处时遵守这条黄金定律所产生的连锁反应。

管理者应爱护员工

世界上的人，除了自己之外，最信任的就是父母了，这是因为每个人都能够感受到来自父母深深的“爱”，父母的爱是无条件的付出。但并不是所有爱自己的人都会获得信任，如果施予的爱是有条件的，那么必然无法获取对方的信任。因此，管理者在对员工进行领导的过程中，应该要真正发自内心地体现出对员工的爱，而不能只停留在表面，否则，只能得到适得其反的效果。

☕ 读故事，学管理——“士为知己者死”

松下集团在新加坡开设的分公司曾一度销售额下降，生产量压缩，但他们没裁减工人，而是用 30 万日元的资金对 1300 多名工人进行综合教育与业务培训，不仅提高了工人的生产技术水平，而且使广大员工感到公司在困难之时能与工人同舟共济，密切了员工与公司的关系。松下幸之助引以自豪的就是从平凡人身上取得不平凡成果。

松下幸之助从不去著名大学里选择人才，而是十分注意从公司内部职工中发现人才，量才使用，在使用中注重实际工作能力，用人不论亲疏。他把许多年轻人直接提拔到重要工作岗位上，如 1986 年松下幸之助提拔了名不见经传的山下俊彦出任松下公司总经理，而将自己的女婿，松下正治由总经理改任总董事长。这次人事安排令人十分惊讶，因为山下俊彦不仅与松下幸之助毫无血缘关系，且又年轻。但松下幸之助慧眼识英才，山下俊彦出任总经理后，根据世界市场形势的变化和家用电器发展趋势，果断地改变原公司生产体制，由生产家用电器单一制造系统扩展为生产电子科技产品等多门类的生产体系，使公司销售额逐年增加，造就了松下电器公司新的发展阶段——“山下时代”，也奠定了松下电器公司稳步迈向 21 世纪的基础。

后来有记者采访松下时，他说：“企业经营者注重善待员工，把对人的管理放在首位，资方不再把工人简单地当作劳动力的出卖者，而是作为完成共同目标只是分工不同的合作者，让他们积极参与公司的工作和重大决策，尊重他们的人格，只有这样，劳资双方才能在维护公司利益上取得共识。因此，人是企业中第一宝贵的因素。钞票没有了可以赚回来，机器坏了可以换回来，但如果失去了职工的向心力，只怕千金也买不回来。只有赢得了人心，才能‘士为知己者死’，从而最终赢得企业的成功。”

由此可见，领导者只要真正关心、尊重、理解员工，并为其提供成长发展的机遇，就能换来员工对你的一片赤诚。所以，领导尊重员工，员工就会尊重领导，尊重领导的工作，同时更加努力地工作，为企业创造更好的效果。



075 领导力更注重生产成果

领导力的结果导向

领导力执行后，总会有一定的结果出来，因为这是侧重结果导向性的，所以对管理者的领导力所取得的成果是极其严格的。其结果导向的含义体现在以下几个方面：其一，在客观的困难面前，你有一千个理由、一万个原因、十万个无能为力、百万个尽心尽力，可是在结果面前来讲，却只有一个简单的现实；其二，在结果导向面前，我们常常不得不“死马当活马医”，我们不会轻易放弃，因为放弃就意味着投降；其三，以达成目标为原则，不为困难所阻挠；以完成结果为标准，没有理由和借口。

要有一个目标

管理者必须站在结果的角度去思考问题，只有先考虑到结果的要求，才能做到以结果为导向，否则就是一句空话。要有一个目标，最好能将这个目标写成书面的承诺、书面的结果。“要有一个目标”还要求将整体目标分解落实为下属得更为具体的目标。若干个下属的多个目标实现了，整体目标也就达成了。“一个目标”中的这个“目标”未必就只是一个指标，而是可以成为多个具体的指标和参数。这个目标可以给工作指明方向，指明评定指标和考核的标准。

超越权利局限

结果导向能超越个人的权利局限、克服思维困惑。结果导向不只是一种观念，它还会给你提供一种解决棘手问题的方法，它可以让你超越个人的权利局限。公司的目的是把事情做成，你的目标也是把事情做成，这就表示二者具有同样的目标。以这种结果为向导，就可以理直气壮地考虑如何动用资源。因为你是站在公司的立场来考虑问题的，这会令你茅塞顿开，不管是对于员工还是管理者，都尤为重要。

努力追求结果

很多管理者在做一件事情的时候，经常是一副腰都不舍得弯下去的样子，于是会对交代给自己的工作任务产生困惑和畏惧情绪。而以结果为工作导向时，面对一项令他感到困难的工作，他首先想到的是结果还没出来，绝对不能自我放弃。所以，他努力追求结果，拼命攻关，对他来说，先决定攻关是第一步，等待结果只是第二步。



这样做往往会得到成功，从而也能有效减少个人的思维困惑。与其困惑，不如以结果为导向，先去开展行动。

不能走入误区

结果导向也不能走入误区，要讲究机制，不能因为结果导向就忘记了机制。不允许人情就是不允许1%的错误，因为即使是1%的错误也可能造成一个组织整体工作的停顿。结果导向拒绝讲人情，否则任何理由都可能出现。不是做不到，而是想不到！能否恰当判定用多大资源去面对某项工作，是领导者表现执行力的基础。很多人常常会以为某些工作事项“是不可能的”，“那怎么可能呢”，如果有这样一个“判断”，就会止步不前，放弃努力。作为公司主管，责任更加重大，必须避免这样的误区。

☕ 读故事，学管理——理想主义猪的困惑

最近，动物庄园里一派繁荣景象，动物们兴起了一轮房地产热，好不热闹。话说动物庄园里有一只理想主义的猪和一只结果导向的猪，兄弟俩不甘人后，也搞起了房地产。它们各自组建了一个房地产公司，分别培养了一支理想主义和结果导向的职业经理人队伍。有一天，它们作了一个约定：比赛谁的企业做得大，赚的钱多。

理想主义的猪做事一向追求完美。它想，企业做大，首先必须有一套先进的企业管理制度。于是它花了一笔钱，请来山姆家的麦卡管理咨询顾问，引进了一套先进的绩效管理体系，有了一个宏伟的百年战略规划。每年年终，它根据绩效评估结果奖励那些做事规范、工作完美的理想主义的猪。

结果导向的猪做事一向实际。它想，企业最终必须靠业绩说话，而良好的业绩首先必须有良好的销售。于是它也花了一笔钱，买了一套销售和客户管理软件。通过分析客户需求建造并且销售房子，又通过销售结果分析客户需求的变化。它也设立了一套激励制度，重奖当月为销售做出重大贡献的结果导向的猪。

一年过去了，双方比较比赛的结果，理想主义的猪成绩还不如结果导向的猪的一半。理想主义的猪大惑不解，花了这么多钱设立的管理体系怎么会不管用？

它花了相当多的时间到企业中去调查，发现所有理想主义的猪都在努力工作，费了惊人的时间和精力将每一件事情都打磨完美。在管理体系之下，所有的工作都受到层级严密的控制，同时所有工作也都依从上级的安排和指令。但由于出现一些投入巨大但产出不大的事情，不少理想主义的猪备受打击……

它又到结果导向的猪的企业中进行考察和交流，发现它们企业制度虽然不尽完善，但个个目的明确，行动迅速，应变灵活，人员少于理想主义的猪，但开发楼盘比自己还多。产品不算最好，但销量很好……

在这个故事当中，我们已经可以清楚地理解结果的含义了。这些让理想主义的猪感到无比困惑问题——“完美制度竟然不如粗放的管理，无论如何是一件不可思议的事情。”这也是我们很多管理者所犯的错误，没有以结果作为导向，即使机制再完善，也难以达到最终的目标。



076 给员工充分的自主性

充分发挥员工的自主性

我们管理者的一个重要管理目的就是要充分发挥员工的自主性。目前大型的机构都是自上而下层层节制的官僚制组织形式，结果很多人把遵守组织的规则当成了目标，形成了目标错置，影响了组织的效率。因此，管理者对此需要警惕。为了达到真正的管理目的，目前很多功能性的组织、网络组织、自我管理这类概念都是一种解决方案，管理者都可以采用，最好是综合运用，这么做的主要目的就是授予员工适度的发挥自主性的权力。

管理者需适度授权

所谓适度授权，就是指管理者授予员工的决策权力的大小、多少与被授权者的能力、所要处理的事务相适应，授权不能过宽或过窄，要坚持视能力授权与因事授权。如果授权过宽、过度，超过被授权者的能力所能承担的限度，会出现小材大用的情况；超过所处理事务需要的过度授权，就等于管理者放弃了权力，导致员工的权力泛化，使管理者无端地被“架空”。授权过窄、不足，则不能充分调动员工的积极性，不能充分发挥其才能，出现大材小用，且也不能充分地代表管理者行使权力，处理相应的事务，还得事事请示汇报，管理者仍不能从繁杂的事务中解放出来，达不到授权的目的。

授权的正确方法

管理者授权时要给员工以充分的余地，使员工有适当的灵活性、自主性，要有一定的弹性，使其有较大的自由去选择完成任务的具体方法和途径，甚至在目标、环境等要素发生变化后的特殊情况下有权自主选择目标。为此，就要求管理者在授权的同时，注意正确的方法，使被授权者有自主的选择性、灵活性。一般说来，管理者在授权时，只明确作为被授权者所要完成的任务和组织目标，不规定实现任务、目标的途径和方法，并赋予被授权者在任务、目标变化之后有自主调整任务和目标的权力。

更好地贯彻授权原则

为更好地贯彻授权原则，管理者在授权时应注意精确性授权与模糊性授权相结



合、刚性授权与柔性授权相结合，并以模糊性授权、柔性授权为主，使被授权者有较大的自由思考、决断的空间及充分的行动自由，并能“代替”上级管理者发号施令，这才符合授权的本意。但是，授权只是将管理者应当独享的权力授予被授权者行使的活动，管理者并不会因为授权而丧失其管理者的主体地位，并且是授权责任后果的最终承受者。

注意委派的后果

现代管理者的一个重要职责就是要将任务委派给别人去做。这能够提高自己的管理能力，改进部门的工作，提高企业的效率，把自己从具体事务中解放出来。但在现实中，身居管理者位置的人并不一定会自然具备正确委派下属任务的能力。事实上，许多管理者都是非常拙劣的任务委派者。他们虽然也分配任务，但对任务的情况、下属的情况却不完全了解。他们常常把任务分配给不适当的人去做，结果当然很糟。等到浪费了很多时间以后，他们便又卷起袖子亲自去做。这样一来，不仅浪费了时间和金钱，而且打击了下属的积极性。

☕ 读故事，学管理——授权与否？

鲁国的单父县缺少县长，国君请孔子推荐一个学生，孔子推荐了巫马期。巫马期上任后十分的努力与勤奋，披星戴月、废寝忘食、兢兢业业工作了一年。结果使单父县大治！不过，巫马期却因为劳累过度病倒了。此时，国君又来请孔子再推荐一个人。于是，孔子推荐了另一个学生宓子贱。

子贱弹着琴、唱着小曲就到了单父县，他到任后就在自己的官署后院建了一个琴台，终日鸣琴，身不下堂，日子过得是有滋有味、有情有调、很滋润。一年下来单父县依然大治。后来，巫马期很想和子贱交流一下工作心得，于是他找到了宓子贱。

宓子贱是一个不到三十岁的小伙子，有着健康的身体和充沛的精力。在他的面前，巫马期感觉到了一定的压力。但作为师兄弟，大家还是开始了谈话。

两个人的谈话是从寒暄客套开始的，不过很快就进入了正题。巫马期带着崇拜的眼神，羡慕地握着子贱的手说：“你比我强，你有个好身体啊，前途无量！看来我要被自己的病耽误了。”子贱听完巫马期的话，摇摇头说：“我们的差别不在身体，而在于工作方法。你做工作靠的是自己的努力，可是事业那么大、事情那么多，个人力量毕竟有限，努力的结果只能是勉强支撑，最终伤害自己的身体；而我用的方法是调动能人给自己做工作，事业越大可调动的人就越多，调动的能人越多事业就越大，于是工作越做越轻松。”

故事中明显指出：不善于或者不舍得授权的管理者最后的结果如何。领导其实就是通过领导员工完成既定的任务。优秀的领导者是善于授权的管理者，他会适当地把事情安排给员工，员工就帮他把所有的事情都办好了，而且回过头来还要感谢他提供这样的锻炼机会，这就是好领导！



077 成为学习型领导者

领导者要明确使命

领导者肩负着促进企业发展、推动事业进步的历史使命，应该加强学习、积极实践、勇于创新、与时俱进。要增强学习意识，不断更新已有的知识，对一切有利于推动和改进工作的新理念、新观点、新知识和新方法，永远保持一种职业的敏感和渴求。通过不断学习，增长知识、提高能力，才能不断夯实、提高自身领导力的根基。当具备了这些根基后，还要随着社会的不断变化，适时更新自己的知识，这样才能更好地充实自己。

领导者要加强理论学习

领导者加强学习，从内容上看，要兼收并蓄，既要有高度，又要有深度和广度。而加强理论学习就是一个很好的方式。作为领导者，只有理论上清醒、坚定，全局观上才能清醒、坚定，从而保证自身领导力的正确导向。而且，平时还要加强自身思想方面的学习。努力掌握理论体系和精神实质，让内心不断强大并充实，之后再这些印入脑海的装备武装战略决策，指导工作，这样才能“站得高，看得远”。

领导者要加强专业理念学习

一是要加强专业知识的学习。根据工作的需要，广泛学习现代经济、管理、教育、科技、法律、邮政、营销等方面的知识。同时，通过广泛的学习开阔眼界、拓宽思路、创新思维，增强科学决策和指导实践的能力。二是要注重学习领导艺术和现代管理理念。以科学的理论指导自己的管理实践，努力加强工作的计划性，科学设定阶段目标，营造出宽松、和谐、进取的团队氛围，进而成为学习型领导者。

领导者要注重联系实际

领导者为使领导力得到更好的提升，必须要将学到、掌握到的专业知识理论应用于现实当中。因此，需注重联系实际，活学活用。“纸上得来终觉浅，觉知此事要躬行。”无论是书本上得来的知识，或者是学习借鉴他人的长处，还是依据自己



的经验，都要与当时当地的实际情况相结合，坚持实事求是的精神，具体情况具体分析，创造性地开展工作，为企业的发展注入一股强大的引导力。

领导者要随时更新知识

学无止境，学贵有恒。当今时代，知识更新的周期大大缩短，各种新知识、新情况、新事物层出不穷。只有经常不断地抓紧学习、坚持不懈地终身学习，才能够使用一辈子，否则，就难以适应新的形势，最终也会贻误自己。还有，领导者必须要充分认识到个人的素养和能力在很大程度上影响着企业的发展；因此，需更加注重对新知识的学习运用。“活到老，学到老”，只有持之以恒地学习新知识，掌握新技能，才能提高驾驭全局和应对复杂局面的能力。

读故事，学管理——小和尚的顿悟

时刻谦虚学习，才能继续向着更大的目标前进，才能取得更大的、更多的成绩。从前有一个小和尚，他离开家乡到处寻找名师，想得到一些真正的修为。

后来，他终于找到了一位高僧，并恳求师父收他为弟子。

高僧见他一片诚心，又天资聪慧，便收下了他。

两年后，小和尚自以为学到了很多，得到了师父的真传，便不想再继续跟着师父参禅拜佛了，于是就向他的师父辞行，要下山去。

高僧明白小和尚的心思，他并没有阻拦小和尚下山，而是让小和尚拿来一个钵子，然后让他往里面装一些石头，装满为止。

高僧问小和尚：“钵子装满了吗？”小和尚答：“满了，再也装不下什么东西了。”高僧便抓了一把芝麻撒进去，然后晃了晃钵子，芝麻一会儿就不见了，接着高僧又抓起一把芝麻撒进去，晃了晃钵子，芝麻又不见了。“钵子装满了吗？”高僧再次问小和尚。

小和尚惭愧地告诉师父：“看上去满了，可是还能装下很多东西。”这时，高僧又取来一只杯子，让小和尚往里面倒水。

小和尚看杯子满了，就想停止倒水。高僧却说：“不要停，继续倒。”结果杯子倒满了水后，多余的水都溢了出来。

高僧这时候才让小和尚停止倒水，然后问他：“满了还装得下别的东西吗？”小和尚明白了师父的一片苦心，请求师父原谅他的无知。

这个小故事告诉我们，吾生有涯，而知无涯。掌握本领是无止境的，决不能轻易言满。这是因为，整个世界是无限的，是不断变化的，人们的认识也在实践的基础上不断深化、扩展、向前推移，我们不可能在某个时候掌握全部的知识。所以作为企业的领导者，更要不断地学习各种专业知识，武装自己。



078 全方位提升你的领导力

提升统揽全局的能力

古人讲“不谋全局者，不足谋一域；不谋万世者，不足谋一时。”意思是管理者要善于抓大事，管全局，争取全局的主动，这是一种重要的领导艺术。因此，管理者要把全局作为考虑和解决问题的出发点和落脚点，了解内外部的变化情况，努力使各项工作都体现时代性、把握规律性、富于创造性。管理者不仅自身要站得高、想全局，还要引导好广大员工，让他们了解和支持公司的决策，看到长远的发展目标。

提升决策决断的能力

古人云：“天下之事，谋之贵众，断之贵独，虑之贵祥，行之贵力”。概括来说，领导决策贵在众谋、独断、祥虑、力行。因此，在决策论证问题时，要充分发扬民主，各抒己见，不搞个人说了算，只有这样决策才能体现群体意志，才能有号召力。同时，还要深入调查研究、善于捕捉利用有价值的信息；敢想敢断、敢于拍板，不优柔寡断；作风上雷厉风行，闻风而动、不拖泥带水；落实上，言出必行、一尺十寸，不打折扣。如此方能更好地体现领导力的执行力度。

提升凝聚人心的能力

凝聚人心是指按照一定技巧、原则和形式，把组织成员凝聚起来，形成为实现总目标而奋斗的合力。如何凝聚人心，让下属甘心为你做事呢？需具备亲和力。一个领导者，不但要有鉴别力、决断力、组织力，更应当有亲和力。这种亲和力是一种人格魅力，是最重要的影响力。它可以产生巨大的凝聚力，转化为强大的影响力和行动力。领导的力量，不是建立在部下敬畏、恐惧的基础上，而是建立在部下信服、亲近、主动追随的基础上。

提升开拓创新的能力

管理者必须具备开拓创新的能力，如果每件事总想平平稳稳、舒舒服服、怕担风险，就永远开创不了新局面。因此，需要从这几点来提升：首先要勇于担当。不



敢担责任的人是小人，而大人就是大人。大量、勇于担当；其次，要敢为人先。如果不敢想、抓大事，不仅开拓不了新局面，还影响下层、团队的创造力、战斗力，最终导致保守颓废；最后，需要有一种积极向上的精神状态，一种工作激情。富有激情的人在面临挑战和困难时能够坚持不懈、坚韧不拔。

提升知人善任的能力

成功管理者最主要的能力，就是发现人才、培养人才、团结人才和使用人才的能力。一个领导各方面的才能并不一定都要高于下属，但用人方面的才能却要出类拔萃。知人善任，人用对了，一个后进单位企业就可能变为先进企业，反之，先进企业就可能变为后进企业，这就要求各部门的一把手要做慧眼识马的伯乐，充分挖掘每个下属的潜能，积极主动推荐人才，大胆使用人才。

☕ 读故事，学管理——唯才是举，知人善任

燕国国君燕昭王一心想招揽人才，而更多的人认为燕昭王仅仅是叶公好龙，不是真的求贤若渴。于是，燕昭王始终寻觅不到治国安邦的英才，整天闷闷不乐的。

后来有个智者郭隗给燕昭王讲述了一个故事，大意是：有一国君愿意出千两黄金去购买千里马，然而时间过去了三年，始终没有买到，又过去了三个月，好不容易发现了一匹千里马，当国君派手下带着大量黄金去购买千里马的时候，马已经死了。可被派出去买马的人却用五百两黄金买来一匹死了的千里马。国君生气地说：“我要的是活马，你怎么花这么多钱弄一匹死马来呢？”

国君的手下说：“你舍得花五百两黄金买死马，更何况活马呢？我们这一举动必然会引来天下人为你提供活马。”果然，没过几天，就有人送来了三四千里马。

郭隗又对燕昭王说：“你要招揽人才，首先要从招纳我郭隗开始，像我郭隗这种才疏学浅的人都能被国君采用，那些比我本事更强的人，必然会闻风千里迢迢赶来。”

燕昭王采纳了郭隗的建议，拜郭隗为师，为他建造了宫殿，后来没多久就引发了“士争凑燕”的局面。投奔而来的有魏国的军事家乐毅，有齐国的阴阳家邹衍，还有赵国的游说家剧辛，等等。落后的燕国一下子便人才济济了。从此以后一个内乱外祸、满目疮痍的弱国，逐渐成为一个富裕兴旺的强国。接着，燕昭王又兴兵报仇，将齐国打得只剩下两个小城。

管理之道，唯在用人。人才是事业的根本。杰出的领导者应善于识别和运用人才。只有做到唯贤是举，唯才是用，才能在激烈的社会竞争中战无不胜。郭隗自身能力不高，但却能招来比他强得多的众多人才，并将他们任用于适当的岗位，为国效力。因此，企业管理者也需要这样不断地提升自身知人善任的能力，从而促进企业发展。



079 众望所归的魅力型领导人

魅力型领导人定义

当领导者能够达到形成一套思想体系并得到员工完全的接受和配合的层次时，员工会产生无限的忠诚，甚至自己的生命还不如这种忠诚来得重要。能够达到这个领导力层次的人很少，但我们管理者一步步提升自己后，最终也能够达到。这就是我们通常所说的魅力型领导人，领导人通常有多重类型，但是魅力型领导人尤其突出，是大多数管理者所追求的模式。

魅力型领导的员工

魅力型领导的员工非常尊重领导，同时他们对领导有一种强烈的奉献精神，在员工与魅力型领导之间有一个亲密的感情纽带。他们钦佩这些领导者，仿效领导的行为举止，可能在谈吐、着装和行动上都和领导保持一致。这种强烈的情感纽带和吸引力可能产生员工对领导无条件服从的情形。他们完全信任领导的眼界与判断。一旦确认他们的任务，领导者的价值观和愿望则会完全成为员工自己的事。

领导者的领导能力

领导者只有把自己具备的素质、品格、作风、工作方式等个性化特征与领导活动有机地结合起来，才能较好地完成领导任务，体现领导能力；没有人格魅力，领导者的领导能力难以得到完美体现，其权力再大，工作也只能是被动的。可以说，企业的老板获得成功也许是偶然的，有老板的企业也许不会“基业长青”；但企业的领袖则必然要经过努力、奋斗而自然而然地出现，有领袖的企业则必然成为“百年老企”。

如何成为魅力型领袖

那么，一个领导人怎样才能成为魅力型领袖呢？除了少数继承上一代遗产的少壮派外，大部分企业领袖都是在奋斗中形成的，即企业领袖不是上天赐予的，而是后天培养出来的，可以通过组织培训出来的，也可以是企业领袖自我学习逐步形成。首先要培养自己的思想魅力。所罗门王曾说过：他的心怎样思量，他为人就是怎样的人。思想的力量将影响一个人的行为和效果。一个魅力企业领袖必是一个深邃的思考和思想家。



培养人格魅力

人格“魅力”是领导艺术的集中体现，因此领导者需要培养自己的人格魅力。领导者应以“德服”为上。所谓“德”就是品德、品质，也就是一个人的人格魅力。人格魅力，就是通过人格的外显而对周围构成的吸引力和辐射力，它是由一个人的品格、智慧和才能凝结而成的力量。要培养人格魅力，一定要培养表达能力，争取成为一个先进理念的宣传者，一个社会事件的洞察者。特别要强调的是：运用幽默进行管理，管理者往往可以取得很好的效果。

读故事，学管理——你魅力了吗？

大卫是一位知名 IT 企业的西部区域销售总经理。他曾在进入公司的第一个年度，因有意识地注重自我激励和人际关系处理，当年凭取得销售坏账率为零、利润贡献率全国第二的团队成绩，获得公司奖励的奥迪 A6 轿车一辆。

享受着奥迪 A6 荣耀的大卫，在以后的日子里，其内在的局限性也开始暴露无遗：他自我觉知能力并不高，常不能正确地认识自己，分不清个人与团队的关系，办事经常天马行空，特别是在市场激烈竞争环境的压力下，经常表现出不同程度的暴躁、焦虑甚至恐慌，并常指责下属以及其他部门配合的同事。

长此以往，大卫的恶习影响到了他在团队和公司中的影响力。而且，大卫也开始感觉到，有一股强大的无形力量正在排挤他，孤立他。这种力量，正日益将他为激励团队而使出的浑身解数分解得一干二净。这致使其领导效能越来越拙劣，销售业绩难现往日辉煌。

跟大卫截然相反，在一家电企业任北部区域销售总监的朋友鲍勃，却在享受着领导魅力效能带来的幸福感。

鲍勃非常善于利用自身的感觉，采用能被团队成员接受的方式来解决团队需求。就像他下面的一个销售经理约翰，在一段时间，卯足了干劲，但在三个计划期内，还是没有获得一笔订单。然而，鲍勃并没有批评和埋怨约翰，反而是承揽责任并对他的鼓励：“我终于知道我们工作方法有问题，现在我们可以去修正它了。”

鲍勃表现出的理解和换位思考呈现出的领导魅力，使约翰感到了被理解与被尊重。一个月后，约翰以激昂的情绪，拿到了一笔 100 万元的订单。

今天的组织身处动荡的商业环境，非常需要魅力型领导者，以期待他们在全球性竞争的环境下为员工提供一个吸引人的愿景和目标，有效激发他们的变革、创新和组织竞争力的提升。大卫和鲍勃的不同领导效能，源于他们在识别、控制和利用自己和他人的情绪、情感能力的不同，而善于识别和控制自己和他人的情绪、情感能力，是领导者具有高情绪智力的表现。



080 塑造领导力的 5 种辅助能力

要知道吃亏并不亏

塑造极具魅力的领导力要懂得“欲予先施”、“欲擒故纵”的道理，从某种意义上要明白“吃亏是福”的奥妙，并身体力行，至少要能“吃亏”，当然最后结果是“不吃亏”和“少吃亏”；而要做到这样，管理者则需要培养对人的同情心、对事的爱心，明白并实践“爱人者，人恒爱之”。对人要公道，处事要公平；胸怀大度、光明磊落的人在什么地方都会赢得人们的尊重和敬佩。如此，管理者方能更好地提升员工的凝聚力。

培养激情和理性

要提升领导力还需养成激情和理性的风格。理性与激情兼具，这是为魅力领导者所做出的独到诠释。企业领袖之所以取得非凡成就，就是他们一方面对他们所热爱的“事业”充满激情，有干不完的劲，另一方面，就是他们能在众人“已昏”时始终“头脑清醒”，不“发热”，非常理智、冷静、沉着。另外就是敢于冒险，永远进取，富有挑战性。一直都是员工的领头羊，带领他们取得更好成就。

注意自己的领导形象

要做一个员工追随的好领导，首先你要注意自己的领导形象，无论你的情绪是好是坏，当你走进办公室的时候，你都要把自己的笑容均衡地分给每一个员工。当员工向你鞠躬行礼时，你也应当鞠躬回礼，而不是傲慢地微微点头示意。只要有必要，上班的任何时间，任何一位员工都可以敲开你办公室的门向你诉说自己的见解，而你必须尽快做出答复。仔细检讨自己的错误，有公布的必要就清清楚楚地向员工公布，这样他们才可以不断地指出你的失误。

具备较强的演讲能力

作为一个领导，不仅需要有较强的经营管理水平，还必须具备较强的演讲能力，而演讲力就是领导不可或缺的素质。因此，如何激发和调动员工的积极性与创造性，已成为管理者的首要工作。一个企业的管理者需要把企业的奋斗目标告诉全体员工，以感染和鼓舞员工为达到这个目标而奋斗。需要将自己的决策及面临的各种困难告诉大家，以便引导员工发挥聪明才智，克服困难。



要能过美人关

作为一个众望所归的领导，还要能过美人关。处于领导地位再加上风度翩翩的仪表，成为女员工聚焦的中心再平常不过。但是，作为领导者却要想清楚，不要在烟花雾柳中迷失方向，把自己丢了。女员工献殷勤给你并不一定有特别的意思，而也许仅是出于对领导的尊重和爱戴，出于人与人之间的礼貌，她们也会对你微笑鞠躬，甚至向你多看几眼。其实，有很多时候极可能只是女员工偶然的某个即兴动作，连她自己也未曾觉察到。

读故事，学管理——吃亏是福

我大学刚毕业在一家私立医院工作，每天做的事就是在计算机前输入大夫的方剂，统计他们的工作量，有时候给老大夫抄方，工作很琐碎。这简直和几个大专生干的工作是一样的，虽然工资比他们高点，但心里总有一种空荡荡的失落感。

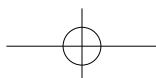
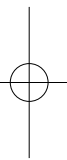
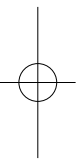
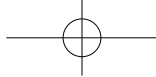
有一次，和几个同学到外面吃饭，有点惆怅的我自然喝多了，听完我带着酒气的怨言，饭店和我还算熟悉的老板，走过来拍拍我的肩膀说：“年轻人，我给你讲讲我的故事吧。”

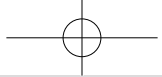
“初中毕业后，我家里比较穷，没钱上学了，就去学厨师。我以最优秀的成绩毕业后，被招聘到一家饭店，结果人家不缺厨师，只能让我去端菜。我也没有怨言，一边端菜，一边观察别的厨师的作品，一些学校里没有学过的菜系和花样，我很快就学会了。饭店忙的时候，我也去后厨帮忙，不过工资还是端菜的工资。”

他接着说：“你说，当时我要是不干端盘子的活，我连填饱肚子都难。不过，后来，当有个厨师辞职后，我向老板建议让我试一试，结果比那个辞职的厨师水平还高。而且，因为有端菜的经历，我还对客人喜欢的菜肴比较了解，后来，饭店的菜系和品种都是按照我的设计来的。我在那家饭店干了五年，挣了将近15万元，这也是我人生的第一桶金，用这笔钱，我现在开了这家饭店。”

老板接着说：“你干的活一点也不吃亏。你想想，你统计老大夫的方剂，你就能了解他们治病的一些绝招，你给老大夫抄方，也是在学习他们一生经验的总结。要知道，这对你都是无价之宝啊！”

回头仔细一想，确实是这个道理。你看似“吃亏”的那部分，命运会在更高更远的地方给你以补偿。店老板能从“吃亏”中悟出大道理，并且自己也实践成功了。因此，每一个成功的老板都有一段“吃亏”的经历，但他能从中学到更多。所以，管理者要想成为更优秀的领导者，也需要有这样的素质。





PART

9

用对的人，做对的事——人才管理





081 用人所长，避之所短

用人决策在于发挥他人长处

有效的管理者择人任事和升迁，都以一个人能做什么为基础。所以他的用人决策，不在于如何克服人的短处，而在于如何发挥人的长处。每位管理者都希望实现用人之长，这是一件对员工个人、管理者和企业都有利的事情。

用人长处的积极意义

对员工来说，能够在工作中发挥自己的特长有利于工作业绩形成、工作信心树立以及工作责任感的建立。对管理者来说，准确发现和发挥员工在工作中的长处有利于管理水平的提升，也有利于培养员工成为工作中的得力助手；对企业来说，能够实现人尽其才的工作局面不仅有利于资源尤其是人力资源得到优化利用，也有利于企业管理水平的提升。

用才不易，容才更难

用才不容易，容才就更难。人才有所长，也必有所短，而且往往是优点越突出，其缺点也较突出。恃才自傲是人才的通病。大才者通常不拘小节，异才者甚至还有一些怪癖，人才与人才之间还常常有各种矛盾。

辨识长处的方法

发掘他人的长处，不能仅凭他说出了什么，更要看他做了什么。很多人不太了解自己，也有很多人不敢面对自己；语言具有局限性，有时更具有极大的欺骗性。因此，



判断一个人长处是什么、适合做什么，不要看他说什么、说过什么，而要看他真实的业绩和实际的行为，这是辨识长处的真正依据和证明。

凭借长处带来绩效

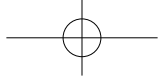
对于个人，应该提倡要发现、完善、发挥自己的长处，扬长避短：任何人只能凭借自己的长处来获得绩效，而不能把绩效建立在自己的弱点之上，更不用说通过做自己根本无法胜任的事来取得绩效。只有每个人尽情发挥强项，全身心投入，才能在驾驭工作复杂局面中更胜一筹。

读故事，学管理——用人所长，避之所短

当有人告诉林肯总统，他新任命的总司令格兰特将军有贪杯的毛病时，林肯回答道：“要是我能知道格兰特将军喝的是什么品牌的酒的话，我就会向其他各位将军也各送上一桶。”林肯是在肯塔基和伊利诺伊州边境长大的，他不可能不知道喝酒的危害。然而他也知道，在所有的联邦政府将军中，只有格兰特被证明是有能力运筹帷幄、决胜千里之外的。事实也证明，任命格兰特将军为联邦军总司令成了南北战争的转折点。这是一次非常成功的任命，林肯的用人政策是求其能发挥专长，而不是考虑他必须是个“完人”。

俗话说：“金无足赤，人无完人。”人才也总有缺点和不足，十全十美、行行精通的人是没有的，在用人中就要能容人所短，用人所长。

我们工作的环境是一个战斗的集体，每一个人都是必不可少的一份子。每个人都有自己的长处，相对而言也会有自己的短处，作为领导就要用每一个人的长处，充分发挥他们的优势，在战斗中解决别的同志解决不了困难。在工作中，有的同志内向擅长写作，有的同志外向擅长表达，有的细心擅长内勤，有的热情擅长接待，正是因为有了这样或是那样的长处，所以工作才能不断地向前推进。



082 善任的前提是“知人”

缺少识才的管理者

千里马常有，而伯乐不常有。企业中的现实往往就是这样，不少管理者总是觉得无人可用，总是处在一种求贤若渴的状态中。同时也有很多员工觉得自己在企业中没有得到该有的重用，满腹才华得不到施展。即现实中常常存在缺少发现人才的“伯乐”。

识才须看本质

如果管理者不独具慧眼，人才虽然在眼前，也会错过。识才须看本质。要察言观行，尤其是现行，这是识别人才本质的根本方法。要善于识别不同类型的人才。人各有才，只不过是才能有大小之分、方向之别。

“人才战争”在上演

现代的商业竞争已经日趋白热化，而竞争的领域已经直接进入了人才争夺的领域，企业与企业的竞争甚至国家与国家的竞争已经变成了赤裸裸的“人才战争”。一场没有硝烟的大战正在酝酿，抢夺人才已经上升成为许多企业以及国家的最高竞争战略。

企业的用人之道

对于管理者来说，企业的用人之道在于知人善任、用人之长。所谓知人善任就是了解和掌握员工的特点，并将其合理地安排到相应岗位上工作，达到人尽其才的



目的；所谓用人之长就是在工作中要尽量发挥员工的工作特长，为了能够实现用人之长必须对员工的特点进行了解和掌握，所以从某种意义上讲，知人善任和用人之长是一致的。

领导者需知人善用

优秀的领导者，不仅懂得知人、识人，更懂得善用人才。识人知人，让我们寻找到合适的人才；善用，让我们留住适合的人才。知人兼善用，则企业人才济济，产出优良，上下同心，企业业绩高歌猛进不在话下。

读故事，学管理——知人善用

第二次世界大战爆发，美国总统罗斯福破格任命资历不深的马歇尔为总参谋长，当时朝野上下为之骇然。

马歇尔走马上任，大胆擢升一批有非凡才干的青年军官。他一下子提升了 4088 人，例如艾森豪威尔、肯尼、斯巴兹、克拉克、巴顿等。他们都成了率领美军在第二次世界大战中驰骋战场独当一面的司令官。由于罗斯福、马歇尔的知人善任，敢于破格用人，所以欧洲战场的美军在短时间内便赢得了战争的胜利。

动物王国里狮子也在图谋霸业，准备开拓自己的疆域，便决定与邻国开战。出征前它举行了御前军事会议，并派出大臣通告百兽，要大家根据各自的特长担负不同的工作。

大象驮运军需用品，熊冲锋厮杀，狐狸出谋策划当参谋，猴子则充当间谍深入敌后。有动物建议说：“把驴子送走，它们的反应太慢了，还有野兔，他们会动摇军心的。”

“不！不能这样办，”狮子说，“我要用它们，而且它们会在战斗中发挥至关重要的作用。驴子可作司号兵，它发出的号令一定会使敌人闻风丧胆，野兔奔跑迅捷，可以在战场上做联络员和通讯员。”

那些动物觉得狮子王说得很有道理。后来在战争中果然每个动物都发挥出了最大的用处，取得了胜利。

善用人才的核心是用其所长、容其所短。天天盯住其短板、找毛病，人才何以甘心让你使用？领导者没有胸怀，必定不容人所短。用人所长，天下处处是人才；用人所短，无下无可用人之才。识人，善用，是为领导之道。



083 要招募到你比你更强的人

好领导要敢于选用优秀者

招募比自己强的人对很多领导者来说是一件很困难的事，出于人的私利，这也是很正常的事，谁都不想被自己的下属赶下台。但作为一个优秀的领导者，眼光不应该这么短浅，能够选到优秀的人才也是领导者的一个能力，要是能驾驭他，那更是一个领导者的成功。领导应以全局为重，而不是考虑自己的前途。

山外有山，人外有人

在我们的传统思想里，上级一定比下级优秀、有本事，这无可厚非，企业在招聘人才时也是以上级的标准来选拔。但不得不承认，山外有山，人外有人，面对很多比自己更优秀的员工该怎么办呢？是排斥呢，还是纳用，这是一个考验领导的问题。

“牛人”能用吗

如果采纳了比自己优秀的员工，会对自己的地位产生威胁，如果不用，那企业就失去了一个好的员工。在这个问题上，应该招募比自己强的人，这样不仅能提升自己，还能有一种外在的压力让自己去努力争取，对企业有帮助，正所谓“三人行，必有我师焉”。

招募强人的作用

如果我们每个人都雇用比我们自己都更强的人，我们就能成为巨人公司。一个公司若敢于把强者作为自己任用的对象，显然也有学习强者的潜意识，而在任用的过程中势必受到强者很多潜移默化的影响和知识、智慧的熏陶。任用比自己强的人，



自然可以取人之长，补己之短。通过别人的强大来激励和鞭策自己，让自己在压力的作用下不断向上发展。

转变观念突破常规

嫉贤妒能是抑制和扼杀人才的一种腐朽、落后的畸形心理，是企业管理过程中的一颗毒瘤。作为一名管理者，要想把事业做大做强，就必须克服嫉贤妒能的心理，敢于任用比自己强的人，更需要有敢于和善于使用强者的胆量和能力。

读故事，学管理——敢用能人的比尔·盖茨

一些很优秀的人不想去微软，比尔·盖茨就会放下身段，花很多的时间说服这些人加入公司。曾经有一个很厉害的人，叫做杰姆·莱恩，手里有不错的软件，想自己创办公司，比尔·盖茨亲自跟他约见几次，他说：“好吧，既然你愿意见我，我不能不见。”比尔·盖茨说：“微软很好，你要不要来我们公司？”杰姆说：“不，你们的产品是我见过最烂的。”比尔·盖茨怎么回答？他当时不是首富，但他是天才，已经上了媒体报道。他说“杰姆，正因为我们公司产品做得烂，才需要你来拯救我们。”盖茨真心觉得他的产品做得烂吗？不一定，他是为了吸引这个人才。两人见了几次面，感动了杰姆，最后杰姆才来到微软。

据载，美国企业家戴维·奥格尔维不仅是现代广告业之王，而且也是一个颇富影响力的作家，他经营着位居世界第六的广告代理跨国公司。关于如何用人，奥格尔维有着自己的独特之处。在一次董事会上，他在每个董事面前放了一只俄国玩偶。他对董事们说：“你们每人有一个，请将它们打开。”

于是，他们都打开了，里面还有一个更小的玩偶，一个接一个地打开，直到最小的一只玩偶被打开，里面有一张纸，纸上奥格尔维的一段话：“如果你总是雇佣比你矮的人，那么我们的公司最终就会变成一个矮子公司。如果相反，你总是雇佣比你高的人，我们就会成为一个巨人公司。”

若想使公司充满生机活力，必须选贤任能，雇请一流人才，而不能武大郎开店，害怕对方超过自己。用一流的人才才能造就一流的公司。其实，敢用比自己强的能人不仅是一个肚量问题，也是一个信心与能力的问题。重用比自己更优秀的人才，这样才能让企业变得越来越有活力，越来越有竞争力。不敢用比自己强的领导者，不是优秀的领导者。敢于用比自己强的领导者，才能使企业保持持久的竞争力。



084 吸引并留住我们需要的人才

人才竞争的时代

人才可以说是21世纪最贵的资源了,人才的竞争日趋激烈,“抢人大战”时有发生。抢到人才不是最厉害的,重要的是要留住他们。人才是公司重要的资产,留住人才,也就是企业对现在与未来的投资。面对国际激烈的竞争,唯有加紧培养人才,累积人才,才能有坚强的竞争力。

人才是企业竞争的焦点

世界著名的管理咨询公司——麦肯锡公司预言:世界将陷入一场“人才争夺战”。得人才者得天下,古今中外,概莫能外,随着知识经济的发展,这种现象越来越明显。人才是企业竞争的关键。其中,创新人才作为现代企业最稀缺的资源受到广泛的关注。

人才流失的困扰

人才招揽不易,却经常非预期地流失。这是许多企业主管倍感困扰的问题。尤其是迈入信息时代的今天,在以高科技为主导的经营模式下,公司需要具备专业技术或有能力的员工,他们在工作岗位上扮演重要角色,一旦离职,要立刻补位并非易事,职位的悬缺,往往给企业发展带来莫大的损伤。

“权利意识”的建立

激烈的人才竞争为员工带来了大量的外部机会,也在一定程度上降低了员工的忠诚度。现代企业的员工对自己的工作已逐步建立清晰的“权利意识”,他们期望



在自己的职业生涯里能够尽量得到提升，同时还能拥有一份丰厚的回报。

主管面临的考验

为能让员工长久留下，企业主管在健全组织的前提之下，要构筑愿景、凝聚共识，让大家有一个共同追求的目标。造就一个大家所认同的企业文化，让员工有好的互动，并建立国际合作的机制，在无形中加强员工之间的向心力，乐于一起工作。

☕ 读故事，学管理——福特公司的人才经

福特汽车公司是世界上一家大名鼎鼎的公司，该公司有个显著特点，就是非常器重人才。

一次，公司有一台电动机坏了，公司所有的工程技术人员都未能修好，只好另请高明。他们请的这个人叫思坦因曼思，原是德国的工程技术人员，流落到美国后，一家小工厂的老板看重他的才能并雇用了他。

福特公司把他请来，他在电动机旁听了听，之后要了一架梯子，一会儿爬上去，一会儿爬下来，最后在电动机的一个部位用粉笔画了一道线，写上几个字：“这儿的线圈多了16圈”。果然，把这16圈线圈一去掉，电动机马上运转正常。

亨利·福特因此对这个人非常欣赏，一定要他到福特公司来工作。

思坦因曼思却说：“我所在的公司对我很好，我不能见利忘义，跳槽到福特公司来。”

福特马上说：“我把你供职的公司买过来，你就可以来工作了。”

福特为了得到一个人才，竟不惜买下一个公司。

可谓“千军易得，一将难求”，福特求才若渴的举动让人不难理解，因为市场竞争归根结底就是人才竞争，设备需要人才去操作，产品需要人才去开发，市场需要人才去开拓，人才意味着高效率、高效益，意味着企业的兴旺发达。没有人才即使硬件再好，设备再先进，企业仍然难以支撑长久。

应对人才危机，企业需要很快明确哪些是企业的关键人才，建立有针对性的人才快速引进、培养和发展方案。有针对性的人才快速发展是解决人才危机的短期行为。在此基础上，企业还应建立人才管理体系，建立企业业务部门对人才管理的推动力，提高业务部门人才管理水平，保障人才管理举措有针对性，且可衡量。此外，营造长期的“以人为本”的文化，则是人才管理的核心。



085 金钱并不是激励的唯一手段

激励应具有长期性

一般认为，给员工提供更高的薪酬、更好的待遇就可使员工快乐，达到激励效果。其实，金钱的确是激励员工的主要因素，一个稳固的报酬计划对吸引、保留优秀人才的确非常关键，但在实践中金钱并不总是唯一的解决办法。原因很简单，金钱所起到的激励作用具有短时性，额外得来的现金很快会被员工花掉并很快被遗忘，而公司希望的激励却是长期性的。

薪酬发挥效应有限

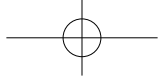
薪酬是重要的，但薪酬不是聚合人才的唯一吸引力。薪酬提升空间毕竟有限。如何选择高素质人才？如何培育高素质人才？如何合理使用人才，充分发挥每个人的潜能？如何赢取员工的献身精神，留住人才，实现企业长久稳定的发展？我们应对高级人才争夺战，不多准备几招绝学，怎么能在强企之林图霸业呢！

金钱激励不经济

一方面，大幅度的金钱激励虽然可以获得所期待的激励效果，但如果付出的代价太大，以至于超过了激励所带来的回报，从企业的角度讲这种做法是不经济的。另一方面，由于工资刚性，薪水的提高很容易，但下降却很困难，如果给下属加薪后发现没有达到预期效果转而给下属降薪，那会给下属的热情和士气带来极大的打击。总体看金钱激励的做法是不经济的。

认同才是真金白银

真正让员工忠于你的，不是金钱，也不是升迁，而是认同。道理很简单：人们



对金钱与升迁的欲望是无限的——你能将你的企业给他吗？而任何一家企业的文化都是独一无二、无法模仿的。他认同了你的企业文化，就很难真正接受另一种企业文化。认同的本质又是价值观相融，价值观决定“本性”。唯有建立在价值观认同基础上的忠诚，才是持续且难以改变的，才是一种发自内心的精神追随。

多给予奖赏

从心理学上说，被人赏识是一件愉快的事情，每个人都希望得到别人的赏识。赞赏能使员工更自信、对工作更热爱，能够鼓励员工提高工作效率。员工需要真正感受到企业对他们成绩的承认和对他们个人价值的由衷赞赏，只有如此，员工才会产生“士为知己者死”的情怀，振奋士气，提高工作效率。因此，企业的各级领导应多给予下属赞赏，并把这项工作作为对企业领导者的一个考核指标。

读故事，学管理——欧莱雅的人才培训之道

欧莱雅拥有良好的领导人培养环境，培训倾向于工作实践。每一名欧莱雅员工都拥有自己的责任，这种责任本身就是在为员工成为领导人做准备。不论是何种级别的岗位，责任就是对员工的激励，员工是责任的支配者与承诺者。这就是欧莱雅的“岗位责任激励”，营造出培养领导人的自觉环境。

欧莱雅认为，员工每天所做的工作，每天所承担的责任，就是对员工最好的训练。员工在工作岗位遇到的挑战都需要员工自己去用“诗人”般的智慧与“农民”般的勤劳去解决，通过在工作中激发员工的个性智慧，促进他们成功，是欧莱雅热衷的一种培养领导力的方法。欧莱雅崇尚让员工在日常工作中学习与成长，通过承担更大的责任成长。所以欧莱雅十分重视经理人对员工的激励作用，为员工创造机会，挑战员工，激励员工成功。欧莱雅的经理人承担的不仅仅是促进业务增长的任务，更担负着培养领导人的重任。盖保罗认为，欧莱雅最好的人事经理就是各业务部门的经理。

在知识经济时代，人们已经充分意识到培训的重要性。员工要求接受培训以提高自身的能力，从而获得更高的收入或更大的发展空间。企业希望培训，因为同样理解培训是提高员工素质和技能的有效手段，是提升公司竞争实力的不二选择。对员工而言，培训永远没有结束的时候。给员工提供培训本身就是最好的激励方式。这种培训并不一定是花钱由外部提供的，可以由经理人员讲授或是内部员工交流式培训。参加外部培训是员工最为喜欢的一项奖励。利用外部培训作为团队内一两个人的竞赛奖励可起到非常明显的激励效果。



086 不可过分强调升迁

升迁需有度

升迁是很多企业用来激励员工的方式之一，升迁意味着得到上级的肯定，这是对员工平时工作最好的精神奖励，但是否升得越快越好呢？升迁并不是唯一的一条激励手段，企业应综合运用各种激励方式来刺激员工的积极性，升迁有一定的刚性，高职位的人不容易降职，那么，这样的提升就显得过于仓促了，危险太大。企业应适可而止地对员工升职。

“职场豆芽菜”

豆芽菜是一种生长速度极快的植物，一夜之间便能长六七厘米，且外表看起来壮硕饱满。然而众所周知的是，在快速生长的同时，豆芽菜的质地却非常脆弱，稍遇外力便会折断。而“职场豆芽菜”，就是用来形容那些因升迁过快而能力不济的职场人的代名词。

升迁因行业而不同

在大多数传统行业和职位中，看重的是行业资历，所以不少年轻职员经常抱怨的是没有机会得到提升。然而随着一部分新兴行业快速的发展，一些在技术上具有天赋、充满激情和冲劲的年轻人却如愿获得了快速提升的机会。

选拔有实力的员工

年轻职业人在职业发展上的不安和躁动也逐渐浮现，产生出从长远来看有害无利的“职场豆芽菜现象”。“职场豆芽菜”在快速奔跑之余一定要把根基打牢，培



养可持续发展能力，掌握通用技能。作为企业的管理人员，应该警惕这种情况的出现，选拔有真正实力的人，而不是靠升迁来激发人的斗志。

升迁太快的原因

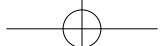
升迁太快原因有很多种，一种是因为这个人的能力太强了，他做出了一些特别有贡献的事情，快速连续的升迁都很难完全表彰他的业绩，这种“升迁太快”是没有问题的，值得表扬；另一种升迁太快是这个人的能力中上，但又不是特别的出众，做出的业绩也不错，但又不是特别的响亮，这样的“升迁太快”就容易出问题了。

读故事，学管理——为升迁解密

一个机构如果人人升迁太快，只要有一点点成就，便能以升迁为奖励，那实在是再危险不过的事。等到“升迁的热潮”到顶点了，整个工作群体便将面临挫折和失望了。

美国及德国的商业银行便有这样的例子。例如在美国，商业银行中每个人都是“副总裁”，至少也是“行员”，又例如在德国，也几乎人人都是“经理”。当然，商业银行之所以如此，有其不得不如此的理由。银行的客户，例如一家小企业的经营者，如果得知对方不是一位“行员”，往往便不肯将他的财务问题提出来与之讨论。可是这样一来，种种问题都发生了。银行里许多常与客户接触的人员得不到一项“职衔”，也会不大满意。而得到了此“职衔”的人，年纪还轻，看见自己已经升到了顶点了，今后漫长的时间将在行里无可升迁，自然也将增大其不满。但是是否给予这些新人机会，就真的能胜任主管岗位呢？恐怕升迁的激励制度只能暂时看到效果，从长远来看，弊端会不断暴露的。

曾国藩曾指出“才德平平而升迁太快”的人不能对他们太抬举和提拔，资格比较浅，名声不很响亮的人，升迁的越快，越容易摔下来，这样的人容易受到其他人的不满和排挤，提拔他们反而是在害他们。比较“平常”的人还是稳稳当当、四平八稳的升迁才是安全的。



087 你能满足员工的愿望吗

为员工创造空间和机会

企业要充分了解员工的个人需求和职业发展意愿，为其提供适合其发展的上升道路，给员工创造个体的发展空间，给员工更大的权利和责任。所以，企业必须根据自己的职位资源，为知识型员工提供足够大的机会与空间。同时，企业不断的发展壮大也是给员工创造发展空间的保障。

如何吸引留住知识型员工

高知识型企业的员工大部分是名校毕业的高材生，往往对自己有着较高的期望值，知识型员工由于掌握一定的知识技能，在市场上处于相对稀缺的位置，所以“高薪”往往不足以吸引和留住这些人才。所以根据他们的心理及能力特征进行有效激励十分重要。

对待知识型员工应正向激励

由于知识型员工和普通员工存在着心理和能力特征上的差异，应尽量采取正激励，最好不要采取负激励。让员工觉得自己做的事是有人关注的，这样会提升他们的积极性，会让他们觉得工作不是一个负担，而是自我实现的过程，工作的趣味性就自然增加了。

知识型员工的不同需求

在知识型员工中，每个人的工作和发展需求是不一样的，有的希望在管理层上



得到晋升，即通过努力而成为管理者；有的则希望在专业技术上得到提升；也有的既不想职位升迁，也不在乎专业职称的提升，而只热衷于某一领域或某种专长的研究。

为知识型员工“充电”

知识型员工更渴望组织能提供更多的学习、培养、深造、锻炼的机会，使自己在新的时代、新的领域有最佳的适应能力，从而具备一种终身就业的能力。所以组织应加大对知识型员工培训和开发的投入，为知识型员工“充电”，不断提高其自身知识和技能水平，为其个体成长创造条件。

读故事，学管理——满足员工的愿望

艾科公司是世界上规模最大、历史最悠久的工业企业之一。艾科公司总部重视对内部员工的培养和提拔，在中国的各个分公司所有一线、中级管理职位都是尽量选拔公司内部的人员来担任。从内部选拔管理人才的好处在于可以兼顾员工个人发展和公司业务发展两方面。公司会遵照个人的能力倾向挑选发展机会，一般包括：短期派往其他国家工作，目的是培养该员工对跨国文化带来的问题的处理能力，以及培养跨国管理经验和视野；特别项目，公司往往会指定某些管理人才去做一些新的、极其困难的项目，例如在越南开设油田的市场调查、财务控制的新系统等，以锻炼该员工在面临困难复杂的新环境时的领导能力。

多关注知识型员工在精神和情感方面的需求，按照马斯洛的需求层次理论，他们有着较强的社会交往的需求和受人尊重的需求。多让他们参加各类研讨会、论坛、大型会议、沙龙等，并且有机会给企业和高校做培训。通过这些，知识型员工不仅可以扩大社交圈，体会到受人尊重的感觉，也加强了团队的凝聚力，提升了员工归属感，可以起到很好的激励效果。

与一般员工相比，知识型员工更加追求自身价值的实现，成就欲望强，强烈地期望得到组织和社会的认可，因此他们更希望工作具有挑战性，以期在完成工作的过程中获得成就感、认同感和自身发展。知识工作者具有很强的独立性和自主性。知识型员工拥有组织所需要的专业知识或某种特殊技能，具有很强的独立自主从事某项活动的意识。他们不愿受制于人，无法忍受上级的遥控指挥，而更喜欢独自工作的自由和刺激，以及更具张力的工作安排。



088 允许优秀人才犯错误

人无完人，允许犯错

领导对下属一犯错就批评，这将导致员工都不干自己不熟悉的事情、无经验的事情，解决问题也从不找新的方法，以避免被批评，久而久之部门一潭死水，没有创新，没有活力，以致领导很辛苦，事事都自己操心。其实，人无完人，应允许优秀人才犯错误。

不容犯错的后果

现实世界充满了不确定性，在这样的一种环境中做事自然不可能事事成功，一个人能多做正确的事，少做错误的事，他就是一个优秀的人。作为一个管理者，若要求下属不犯任何错误，就会抑制冒险精神，使之缩手缩脚，失去可能成功的商机。

允许犯错的好处

做“允许犯错”的企业，就是公司不鼓励“怕”犯错的员工，是因为想培养出敢于创新的员工。公司要从小公司一跃成为行业佼佼者，员工需要承担的任务、经历的挫折都会有很多，而公司不断给予的机会不仅是鼓励员工创新的保证，也是员工在实战中累积经验，快速提升自我的平台。

实行宽容式管理

优秀并非完美无缺。相反，许多优秀人才因个性强烈而可能发生行为失误。对员工实行宽容式管理，就应当允许他们犯错误。实践证明，容忍犯错误的态度给予



了员工最大的心理宽容度，增进了员工对企业的信赖和忠诚感，给员工以无形的压力，也有助于其创造性潜力的发挥。

“用人不疑，疑人不用”

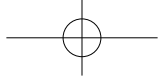
李嘉诚曾不止一次地说：“只要你选定的人才就要敢放手让他们去干，不要怕他们犯错误。一次犯错，两次犯错，不可能永远都犯错。”很多员工都非常钦佩李嘉诚并没有因为他们一次的失误，就让他们失去了做事的机会，而是帮助他们找出存在的问题，力求在下次不再重犯类似的错误。公司的许多人才都是从失败中接受教训，进而慢慢地成长起来的。

读故事，学管理——基辛格的宽容管理

20世纪70年代中期，在基辛格担任国务卿期间，每天有很多事情等着他处理，工作非常紧张。他的秘书自然也非常辛苦，常常是从早忙到晚，丝毫没有休息的时间。有一次，基辛格告诉秘书下班之前要准备好第二天的会议报告，一定要在明天开会之前交给他。但秘书那时已经累得疲惫不堪，把基辛格交代的任务忘得一干二净。

第二天开会时，基辛格向他要会议报告，这位秘书才意识到竟然将这件事情忘记了，而且是一份非常重要的会议报告。秘书站在基辛格面前支支吾吾，不知所云，心想：“这次完了，自己肯定会被开除。即使不被开除，也要受到严厉处分的。”等到基辛格开完会，秘书马上进到他的办公室，同时双手递上了辞职信。基辛格看到后，非常吃惊地问道：“是不是因为今天报告的事情？不要一犯错误就辞职，如果所有人都像你一样，那就直接呆在家里算了，人总会有犯错的时候嘛。”基辛格当着秘书的面，把辞职信扔进了垃圾桶。“犯错误不要紧，关键是从中接受教训。我允许我的部下犯错误，但不允许犯同样的错误。”

谁没有犯过错？每个人都会犯错误，人的成长过程就是犯错、改错的过程。企业的领导者应该认识到这一点，不能因为下属犯了一点错误，就把他归类为“永不录用之人”。为什么不给他一次改过的机会呢？看看成功的企业，都是允许员工犯错误，甚至还鼓励员工犯错误。施振荣说：“宏基有一个特点，就是允许犯错。因为我们认为，认输才会赢。”世界五百强企业西门子也同样允许下属犯错误，在他们看来，如果员工在几次错误之后变得更“茁壮”了，那对公司是很有价值的。



089 引导你的员工积极参与决策

民主决策的作用

民主决策就是要让更多的人参与到决策过程中来，可有效地避免企业领导人个人知识的局限和价值观念的偏见，进而提升决策的质量，减少决策的失误。“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”就是从这个意义上讲的。因此，在管理过程中应该积极引导员工献计献策。

“决策”和“执行”的脱节

在传统概念里，企业的“决策”和“执行”的角色分工是这样的：公司高层管理人员或者仅仅是老板，常常是靠“拍脑袋”决策，而通常情况下，员工在某项公司决策出台之前是毫不知情的，甚至大多数中基层管理人员也统统被蒙在鼓里。如此，企业发展不能壮大，也不能长久。

传统管理模式的弊端

在企业传统管理框架里，“决策”和“执行”必将问题百出。首先，因为决策靠“拍脑袋”，很容易出现决策错误。其次，随之而来的是严重的“执行”问题。决策虽精彩，然而却往往执行不到位。也许在追究执行的问题之前，先听听员工和中基层主管的感受，这样才会对突破传统观念和切实解决执行问题更有帮助。

执行很重要，决策更重要

决策错误比贪污更可怕，错误的决策加上超级的执行，反而会让企业适得其反、



误入歧途——了不起的决策首先要有了了不起的人。决策要民主，执行要独裁。权力越集中，决策风险越大，群体决策才能激发新思维，分享权力、智慧和金钱才能防范决策风险。

鼓励员工参与决策

如果员工能参与到决策制订中来，他们就能更加深入地理解决策的内涵，明白决策的重要性，知道自己应在哪些方面为实现该决策贡献自己的力量。当然，在参与决策之前，必须让员工具备足够的判断和审视能力。这样，才能创造一个全新的公司文化，每位员工都能清晰地看到自己对整体组织的价值贡献，所有成员目标一致，共同努力，才能获取巨大成功。

读故事，学管理——智慧的日航决策模式

日本航空公司在做重大决策时，都要召集公司各个阶层的代表共商。讨论时，从一线过来的基层人员先发言，说明自己的意见，然后退出会议室，在隔壁房间喝咖啡听音乐。然后轮到中层领导发言，发言后退出。接下来是副总和总经理发表意见，然后退出。最后留下几个董事，一起讨论，做出决策。决策做出后，再把大家都叫进来，宣布决策。所以如此，是因为他们发现，如果高层领导先发言，低层管理者或者员工就不敢发表意见。事实上，往往是那些在战场最前沿的员工最了解市场信息和“敌情”，他们的意见也最有价值。

让下属员工参与决策，可最大限度地调动员工的积极性，提升他们的主动性和创造性，从而使决策的实施取得有力的支持和保障。员工参与了决策，不仅会认同这一决策，而且会把这一决策当作他们自己的选择。遇到困难时，他们会想尽办法去克服，用最大的努力来保证决策的实施和贯彻。

决策不是一个人的事，也不是一些人的事，而是全体员工的事。决策层有很长远的目标和眼光，但未必就对现在的生产状况很了解，基层的员工没想那么远，但他对现在的产品制造有很深的认识，作为中层阶级，他是联合这两个层次人的重要人员，负责把他们的想法结合起来，制订一套最完善的策略。因此，让员工参加决策不仅能提供决策的效率和实用性，还能调动员工的积极性，让员工有主人翁的意识，何乐而不为呢？



090 放开手脚，让知识员工自己思考

监督伤元气

对于知识型员工而言，监督是一座特殊的地狱。他们在各种繁杂的规章制度的束缚和“监工”式的监督严管下，可能丧失所有的激情和创造力，而激情和创造力是企业启用这类人物的关键。所以，应该放开手脚，让知识员工自己去思考、去创造。

培养员工的自我管理精神

人们一谈到管理，往往过多强调了“约束”和“压制”。随着知识经济时代的到来，人们逐渐意识到管理中“尊重”和“激励”的重要性。应推行知识型员工的自我管理，培养员工的责任感和自我管理精神，让员工认同企业目标，凭自己的良心做事。

企业管理者应充分授权

注重管理行为的结果而不是监控行为，让管理进入一个自我控制的管理状态。企业管理者要给知识型员工创造宽松、自由的工作环境，充分授权给知识型员工让其通过自我引导、自我管理来发挥其工作战斗力，提高企业竞争力，促进企业发展。

推行弹性工作制

组织应在下放决策权的同时推行弹性工作制，剔除僵硬的工作规则，鼓励他们转动自己的大脑来解决问题，并给予适当的帮助，让员工在思考中成长。使他们在核心工作时间和工作地点以外，加大工作时间的可伸缩性和工作地点的灵活多变，



使其工作方式灵活多样。

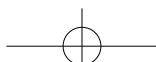
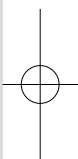
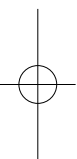
鼓励畅所欲言

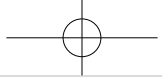
放开手脚让员工自己思考，每个人都有自己的想法，应该鼓励大家发扬讨论的精神，大胆地提出自己的看法，不用去顾忌会触碰到一些人或事，大家才会觉得这样的环境是轻松的，快乐的，更有助于工作的进行，也有利于公司的发展。

读故事，学管理——人性化管理

潘晓明从国外留学回来，在中关村创建了一家通信企业。在他 200 多平方米的公司内，他的办公室和其他员工之间几乎是全开放的。“我希望这样做能够从距离到心理上都拉近我们的关系。”对于很多公司都头疼的知识员工绩效考核的问题，潘晓明的做法是，不硬性规定每个人或每个项目组什么时候应该完成多少工作量，而是每个星期在公司的墙上将每个人或项目组的工作进度贴出来。至于这么做的好处，潘晓明说：“知识员工的自尊心很强，他们如果看到自己落后了，你不用再采取什么其他措施，他们自己就会努力赶上了。”而且，公司规定，技术研发部门实行弹性工作制，“我认为知识型员工更多地从事思维性工作，固定的工作场所和工作时间对他们没有多大的意义，而他们也更喜欢独自工作的自由和刺激以及更具张力的工作安排。”潘晓明介绍了他们的做法：“每天不管是上午 8 点来，9 点来，或是 10 点钟才到公司，员工只需要通过电子邮件告诉他的主管，他已经来了，下班的时候再发一封邮件，说明工作的进度就可以了。”

从心理学角度来讲，人们从内心深处是反对被“管理”的，知识型员工尤其如此，因为知识型员工对于自己所从事工作的了解或许要比老板深刻得多。知识型员工的创造性从何而来？知识型员工具有较强的自主性，他们不仅不愿受制于物，而且无法忍受上级的遥控指挥，他们更强调工作中的自我引导；其次，知识型员工往往比管理者更加专业，他们对自己的工作比管理者掌握得更多，更有能力做出正确的决策；再次，下放决策权满足了知识型员工被组织委以重任的成就感需要，使他们对工作抱有更大的热情。管理者不应独揽大权，阻碍知识型员工发挥专长，否则不仅会扼杀知识型员工的创意和才能，而且会扼杀知识型员工的工作积极性。





PART

10

基业长青靠战略
——决策管理





091 是战略规划，不是战略预测

企业发展需要战略规划

战略、规划本质上是一种计划。任何企业做任何事情一定都是有计划的，只不过其表现形式未必是书面的，其周期也未必是以年或三年、五年为基准的。因为小企业、初创企业的计划是经常变化的。所以，企业无论大小，都存在着一定的战略规划行为，只不过表现形式不同而已。

战略规划不同于战略预测

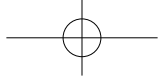
战略规划是思想、分析、想象和判断的应用，是责任而不是技术。它不是预测，制订的目的也不是掌握未来。不涉及未来的决策，而涉及的是目前决策的未来适应性。不是企图消除企业风险，而考虑的是企业能够承受风险的最大能力。

“为未来做现在的决策”

研究发现，战略规划其实很简单，它不过是“为未来做现在的决策”。但它又不简单，别指望从左边输入一些东西，从右边就会生出战略。它不只是规划书，更是行动；它不是预测，而是承担风险和责任。

制订战略的目的

战略可以将“事业理论”转变成行动。它的目的是使企业在变化莫测的环境中，能够达成希望获得的结果。战略使一个企业能够果断地把握机会。战略也是事业理



论的试金石。如果战略不能产生预期的效果，往往是事业理论需要重新思考的一个严重警讯。

战略规划的基本要求

战略规划要求每一个员工都要明白自己的前进道路，知道企业的发展需求，而不是去预测将来会发生什么事，这不是好预测的事，而且这个预测只能作为一个防范，也并不能为企业的发展大方向提供多少的作用。

读故事，学管理——三菱的百年计划

日本三菱公司旗下的员工有 30 万人，对三菱公司来说，养活这些员工，让企业生存下去是最大的目标。有趣的是，他们往往喜欢经济萧条的时期，到了这个时候，公司的领导就会告诉大家说：“大家注意了，我们的敌人正在死去。”公司甚至在墙上贴出一张表格，列出自己所有的竞争对手，每当其中一个支持不住倒下去，就在旁边打个叉。正是因为他们紧紧盯住自己的目标，所以对眼前的问题能够冷静对待，甚至将其称为机会。三菱公司的年度计划，甚至做到了 2100 年，他们认为，自己 30 万员工的生活是不能开玩笑的，所以将未来 100 年的事情都要想好、计划好。

百年计划看似一个很可笑的事，但这在纷繁的社会上，又是不可或缺的，企业只能未雨绸缪，谁的准备充分，谁就能在市场上找到立足之地。战略规划要有一套完整的计划系统，而不是单纯的靠人为的猜测，世界的变化谁都说不准，只能在现有的条件下来规划未来发生的事的应对方案。

战略规划不是预测。战略规划并不是要掌握未来。任何想要掌握未来的企图都是愚蠢的。未来是不可预测的，如果我们试图预测未来，就只能使我们怀疑自己目前正在做的事。预测不是战略规划，还有另一个更有力的理由。那就是预测试图找出事件发展的必经之路，或至少是一个概率范围。但是，企业的问题是独特的事件，它将改变概率。企业的世界，是一个社会的世界，而不是物理的世界。企业之所以能有所贡献，正是促成某项“特定事件”的出现，也就是所谓“创新”——改变经济状况、社会状况或政治状况的“创新”。



092 把握决策的五个要素

决策力是关键

决策能力是领导者为维持企业生存必须具备的、最起码的素质。科学决策是领导者知识素质的综合体现，也是他们的主要工作。决策水平的高低对企业的成败影响十分巨大。决策力不是先天就有的，它需要后天多看，多听，多想，等你真正掌握了技能，也许决策也就变得简单了。

集体决策还是需要的

如果决策集体被一个有才干的人所掌握，他可能是主要领导者，德高望重；可能是个性坚强者，很有个人魅力；可能是敢于说话者，能言善辩，总之，他可以左右整个决策集体，对其他人产生个人控制。而集体决策的优势是能够最大限度地吸取各种知识和信息，在尽可能全面了解实际情况的基础上作出具有客观性和可靠性的决策。

决策需制订备选方案

决策目标确定以后，就应拟定达到目标的各种备选方案。拟定备选方案，第一步是分析和研究目标实现的外部因素和内部条件，积极因素和消极因素，以及决策事物未来的运动趋势和发展状况；第二步是在此基础上综合考虑，拟定出实现目标的方案；第三步是将这些方案同目标要求进行粗略的分析对比，权衡利弊，从中选择出若干个利多弊少的可行方案，供进一步评估和抉择。

决策的环境条件

客观的环境条件：实施环境和作用空间。一般环境对处在该环境中的所有相关



组织都要产生影响，而且这种影响通常与组织使命关系不大。特殊环境通常被称作是组织的任务环境，是指由于组织是具有特定使命和任务的机构，组织的活动必然要受到所在特殊领域内的特殊环境影响。

决策结果和评估

在市场环境下，企业或组织的决策往往会带来一连串的社会影响和经济后果。管理者的决策会对其组织成员产生不可估量的影响。管理者的决策正确与否，往往决定着企业或组织的兴衰存亡。领导决策过程评估是对决策问题认定的整个过程、决策方案的设计和选择过程，以及决策执行过程进行评估。

读故事，学管理——决策的结果

有这么一则古老的寓言：某地的一群老鼠，深为附近一只凶狠无比、善于捕鼠的猫所苦。一天，老鼠们群聚一堂，讨论如何解决这个心腹大患。想来想去，毕竟老鼠的能力有限，除掉猫是不可能的。老鼠头儿说：“既然不能除掉这只令我们厌恶的猫，那我们就讨论一下如何防范猫的偷袭吧。”此话一出，众老鼠七嘴八舌地议论了起来。突然，有一个建议博得了满堂喝彩：“给猫挂上一只铃铛！”是啊，只要给猫挂上了铃铛，我们老鼠自然就可以防患于未然了，妙！

在一片叫好声中，老鼠王突然问道：“那么，谁去给猫挂上铃铛呢？”

众老鼠面面相觑，不知所以。

美国某商学院的教授，把这个寓言搬进了课堂的讨论中，MBA 学员反应热烈，精英学子们开动聪明的脑袋也像那群老鼠一样讨论了起来，并且提出了大量解决办法，最后教授只是狡黠地留给學生一句话：“想想看，为什么从来没看过被老鼠挂上铃铛的猫？”

这个决策没有了结果，因为这不可能实现。这样的决策是一个失败的决策。决策不是追求方案的完美，而是追求方案是否能够得到切实可行的执行与落实。



093 学会顺应利用趋势而不是与之对抗

企业管理需要科学决策

企业决策是管理的核心。通过科学决策使企业现有的人才、物力、财力、技术、资金和信息等要素实现最佳组合。市场经济中的现代企业发展尤其需要不断提高决策的科学化程度，即应该学会顺应趋势而不是与之对抗。

“好风凭借力”

全球发展趋势构成交错复杂的网络，可能在不知不觉中成为企业战略的羁绊。如果企业能够更准确地认识发展趋势对其所处的行业、分行业以及地区市场带来的影响，那么企业就可以在业务组合上进行调整，以便在未来趋势出现时“好风凭借力”。

顺应趋势不断创新

为了保持核心业务的竞争力，速度、良好的执行以及渐进式创新至关重要。此外，为了企业的业务组合能够继续顺应消费者喜好的变化、新兴市场的新需求以及其他全球发展趋势，大型企业必须进行创新，来打造自己的新业务。

对外部环境进行长期分析

企业要想在全球大潮到来时独占鳌头，必须通过对外部环境进行综合性长期分析以做好准备。这种分析绝不只是肤浅地扫描一下有哪些全球话题，而是要详细了解全球发展趋势以及这些趋势对企业的影响，同时在最高管理层内部针对未来发展趋势会带来什么进行开放式对话。



企业发展需顺应趋势

趋势在一定程度上也说明了现在市场上的需求和企业的前进方向，企业不能以一己之力来颠覆这个众心所向的需求，因此，要想得到顾客，得以发展，就要顺应这个趋势，去调整自己的企业状况，来更好地融入这个大市场，能最大限度地分得这块大蛋糕。

读故事，学管理——可口可乐的成功决策

可口可乐这么大的一个公司，它的品牌堪称世界第一，但它也仍然是难免犯错的。可口可乐前一阵子，跟百氏可乐打得很厉害，想来想去就想出一个方法：应该把口味分裂一下。可口跟百氏所卖的这两种可乐，样子其实都是差不多的，到底哪一个好，哪一个不太好，坦白讲很难说，没有几个人是真正喝得出来的。

于是可口可乐下了一个重大的决策：把自己的口味分裂。首先他说可乐的口味有两种，一种是General（一般）的，一种是Flavored（加料）的，加料的里面又分成三种，一种是Apple 苹果口味，一种是Strawberry 草莓味，一种是Cherry 樱桃口味，又把这三种口味再分裂成两种，一种是Diet 健怡可乐，就是给结石病人或者有糖尿病的人或不喜欢吃太甜的人喝的，另外一种Traditional 传统风味。自认为这个方法不错，这个品牌分裂，口味分裂做得很好。但市场其实不是这样反应的。

这就证明，这个决策是他自己下的，以后有人跑去买可乐，如果要可口可乐时，老板就必须问消费者——回答所要可口可乐的口味分类，此时消费者也许会极不耐烦地回答说：“干脆给我一瓶百氏可乐！”

可口可乐想都没想到它犯下这个错误：消费者不喜欢这样搞，结果9个月赔了6000万美元。所以他们的策略马上就改过来了：我们忠于原味！

管理者应该仔细评估而不是忽视这些发展趋势。满足更多用户的需求，这才是这个时代的趋势，如果只为了某些人服务，而不思进取，那种决策必将导致企业的衰退。任何一个企业都没有独立掌握顾客需求的能力，都需要在这个大的环境下生存，你的身边总有虎视眈眈的人盯着，一个很小的决策都可能带来不可愈合的创伤，而跟随着这个趋势前进，则会让自己更安全。



094 千万别用失效的信息作为决策依据

思考问题的方式方法

任何一个人都会在长期的工作和生活经历中，积累形成自己特有的思考问题的方式、方法。只要不把这种思考问题的方式、方法，僵化成固定不变的思维模式，它就可为人们制订决策提供一个有效的参照系，以节省决策制订的分析判断时间。我们必须切记，千万别用失效的信息作为决策依据。

适应外部竞争环境

外部竞争环境发生了重大改变。随着竞争由传统经济时代进入了互联网经济时代，客户的需求越来越多样化，外部竞争环境也越来越不确定，外部对企业本身速度、总成本、效率的要求比以往任何时候都要高。与此同时，发展壮大起来的企业开始直面瞬息万变的全球化竞争，开始真正“与狼共舞”，企业必须整合内部资源来产生协同效应。

决策者应具备的能力

战略家要在索取信息的广度和深度之间做出某种权衡，他就像一只在捉兔子的鹰，鹰必须飞得足够高，才能以广阔的视野发现猎物，同时它又必须飞得足够低，以便看清细节，瞄准目标发起进攻。不断地进行这种权衡正是战略家的任务，一种不可由他人代替的任务。决策者必须具备“眼观六路，耳听八方”的能力，才能在市场面前立于不败之地。

思维惯性的影响

所谓思维惯性，又称作思维定式，是由个人的已往成功经验和受挫经历，沉淀



形成的一种惯常的思考问题的方式、方法。决策的制订仅仅按照一个固定不变的模式进行取舍选择，从而直接导致选择的结果与其所寻求的价值目标发生背离，使得应该避免的风险不能避免，应该抓住的机会不能抓住，降低决策的质量，甚至直接导致失误。

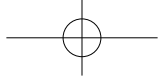
决策信息应充分

制订决策就是谋求一种优化选择，即根据所掌握的信息对自己的活动目标和方式进行选择，以使自己的活动，能最大限度地达成自己所寻求的目标。但是，如果决策信息不充分，也就无法进行这种优化选择，或者所作的优化选择根本不优。这或许是因为重要的约束条件信息没有掌握住，也或许是因为还有重要的、有助于所寻求的价值目标实现的资源和环境条件被遗漏。

读故事，学管理——决策信息效应

福特汽车的创始人老福特，通过他自己的研究发明了一种结构简单、造价低廉的黑色T型汽车。他的福特汽车公司由此获得了很大的成功，他对自己创造的这一产品产生了深厚的情感，后来市场发生了很大的变化，人们的消费水平提高了，不再满足于这样一种产品，而追求档次高、有一定个性化的产品。但他无视这种变化，仍固执地只生产自己的黑色T型汽车。他的儿子把握住市场变化趋势，组织人力、物力研发出适应市场变化的新产品。但由于对黑色T型汽车的特殊情感，老福特看不到市场的变化，也拒绝适应这种变化。他武断地否定了他儿子的努力，公开砸毁了由他儿子主持研发出来的新产品。他的企业也为这一决策付出了惨重的代价，永久性地败给了通用汽车，从此远离了汽车行业的龙头地位。

从福特汽车的案例中我们不难看出，一个企业家在制订企业战略时一定不能凭自己的惯性思维和过去经验独断专行，应该三思而后行，集思广益，听取各方的意见和建议，不要让一个人的大脑驾驭所有人的大脑，即使自己是管理大师，也要虚心听取别人的劝告。通过对问题和问题发生的背景进行比较后，仅仅对所存在的差异进行分析，这会在很大程度上提升决策的效率。人的经验的价值也就在此。但因为人所固有的惰性作用，往往总是夸大决策所面对的实际情况下相同因素的作用，漠视其不相同因素的作用，这就不免犯刻舟求剑的错误。



095 始终为未来的变化留出余地

为未来的变化留出余地

不要强调眼前的状况有多么束手束脚，你的每一步计划都将在将来实施！将算盘打到计划实施的情境中去！任何对策都必须基于未来的演练！一切都在变化，一切都在发展，目标也应该随着时代而前进！也就是说在战略规划时应该始终为未来的变化留出余地。

弹性管理的涵义

弹性管理是管理的原则性和灵活性的统一，即通过一定的管理手段，使管理对象在一定条件的约束下，具有一定的自我调整、自我选择、自我管理的余地和适应环境变化的余地，以实现动态管理的目的。弹性管理最突出的特征就是“留有余地”，或者说，在一定弹性限度内有一个弹性范围。

刚性与弹性管理互为补充

推行弹性管理不是弱化刚性管理，弹性管理“人本中心”的原则，使其成为刚性管理的升华和润滑剂，对于避免和缓解企业管理中的矛盾具有十分重要的作用。而夸大弹性管理的作用会造成决策、管理上的随意性和盲目性，最终有害。一定程度内的刚性是弹性管理的质量保证，能有效避免弹性管理偏离正确方向。两者应该互为补充。

拥有远见的必要性

多变的世界，使得所有的人甚至都无法想象两年后的社会可能成为什么样子。但即使如此，想要成就人生，成就事业就不能不去策划明天，预见未来。这就需要



有远见，没有远见的人只看到眼前的、摸得着的、手边的东西。相反，有远见的人心中装着的是整个世界。如果想成大事，就必须有远见。

创业需要放眼长远

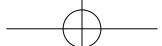
对于创业的人来说，没有什么比成功更令人向往的了。但是，怎样才能成功？尤其是在现代社会，人与人的关系、行业与行业的关系、企业与企业的关系都比从前要复杂许多，成功就更需要勇气和方法。美国作家唐·多曼在《事业变革》一书中认为，“把眼光放长远”是踏上成功之路的一条秘诀。

读故事，学管理——伍德的远见

第一次世界大战后，金斯·罗伯特·伍德发现，连锁商店开始席卷全国，通过产品价格手册邮购的业务受到冲击。1921年，伍德向他的新雇主蒙哥马利-沃德公司指出，公司有四个分销点、一个组织有效的采购体系以及良好的声誉，如果公司能够利用这些优势便能竞争过其他连锁店。但是伍德的意見没有被管理层采纳，并于1924年被开除。伍德随后加入了西尔斯罗巴克公司，后来成为该公司的总裁。

伍德意识到城市对零售商店的重要性，因此一上任，他就开始了行动，包括在哪里开设新店，谁将来管理它们。西尔斯早期的一些店铺选在城市外的高速公路旁边，这似乎有些滑稽，但是后来，随着城市的扩张，这些店被容进了城市之中。3年之内，西尔斯的零售商店已经扩张至300多家。在西尔斯，伍德被尊为西尔斯零售扩张之父。

未来的变化谁都不能准确地预测，但可以做好防范和准备，这也正是决策的力量所在。很多企业都在追求高效益，但都没有得其真经。其实高效益不是强求就能拥有的，企业要想走在别人的前面。不仅是处处留心，更要能够根据市场的发展动向，预测未来事物的发展，在必要时还要大胆地做出决策，这样才可能切合市场发展的需求，达到决胜于千里的目的。拥有远见，就能够预言未来。缺乏远见的人会被未来弄得惊惶失措，变化不定会让他们无所适从，随处飘荡。他们不知道等待他们的会是什么，也不知道自己会落到哪个角落。而那些放眼长远、视野开阔之人，加上自身的勤奋努力，将来则更有可能实现他们的目标。诚然，未来是没有办法保证的，但是有了理想和远见，成功的几率就会更高了。



096 如何运用反面意见

好决策应听取不同的意见

为了不使自己的意见有失偏颇，领导者在决策时应该怎么做？专家给出了很好的建议，听取两方面的意见，然后综合双方的看法，全面地考察问题，做探究事实真相的“法官”。领导者的决策不是在众口一词中得来的，好的决策，应该以相互冲突的意见为基础，从不同的观点和不同的判断中选择，所以，除非有不同的见解，否则就不可能有很好的决策。

反面意见的积极意义

反面意见，是指人们在某一问题上表现出的与主流意见相反的看法和观点，其具体表现有批评、否定以及对抗正确意见等形式。由于所处环境不同和自身素质差异等方面的原因，人们对同一问题的认识难免产生相背的观点。任何事物都是一分为二的，反面意见也有其积极作用，甚至可以说它是一笔不可忽视的精神财富，能否认识到这一点，是检验领导者是否成熟的重要标志。

反面意见的作用

有效的管理者会运用反面意见。只有这样，才能避免被“似是而非”的看法所征服，才能得到“替代方案”以供选择和决定，也才能在万一决策不通时不至于迷惘。同时，鼓励反面意见，可以启发本人的想象力，启发共事者的想象力。

忽视反面意见的原因

反面意见不等于错误意见，有时众口一词反而是错误的，反面意见则是正确的。



现实生活中,有些领导者之所以不重视征求反面意见,甚至一概反对和排斥反面意见,其原因是多方面的,但最根本的一点,是没有认识到反面意见的价值。

决策需有“另一方案”

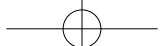
反面意见本身,正是决策所需的“另一方案”。决策时只有一种方案,别无其他选择,那与赌博何异?只有一种方案,失败的机会必高。也许是这决策打从开始就错了,也许是其后因情况变化而使决策错了,如果在决策过程中有若干方案可供选择,则决策者进可攻、退可守,有多方思考和比较的余地。

读故事,学管理——做好“战略备胎”

1914年,德国的舒利芬战略计划的决策失败很有代表性。原计划到了紧要关头,被发现走不通了。实际上战略制订的前后25年中,德军参谋本部从没有想到增拟另一套计划,将全部力量都耗在研究舒利芬计划的细节上。因为德军始终没有第二套战略方案,所以只好苦撑下去,走一步改一步。

前美国总统罗斯福的故事正好相反。在他就任总统之前,竞选中提出的计划是以19世纪传统的国际经济理论为基础的。但是同时,罗斯福还有另一批后来被称为“智囊团”的人才,专门研究“替代方案”。罗斯福在1932年11月当选总统,第2年3月就职。谁知道就在这短短的4个多月中,国际和国内经济都一落千丈。在当初的正统经济计划行不通的时候,他立刻胸有成竹地提出了第2套计划。如果罗斯福当初没有另一方案,恐怕他肯定会像德军参谋本部一样,迷惘而不知所措。

反面意见可以激发想象力。当然,纯粹为了某一问题去找答案,并不一定非有想象力不可,只有解决数学问题才最需要想象力。但是一位管理者处理问题时,不管是政治、经济、社会,还是军事,通常总是“不确定性”极高,就需要有“创造性”的解决方案,来开创新的局面。这就是说,我们需要想象力,因为缺乏想象力的管理者不可能从另一个不同的、全新的角度去观察和理解。



097 依靠战略同盟发展壮大

“1+1>2”

联盟关系不是企业与企业之间的市场交易关系，或是一个企业对另一个企业的辅助关系，而是各成员之间的一种利益互补关系。每个成员企业都拥有自己特定的优劣势，通过相互间的扬长避短，可产生“1+1>2”的协同效应。成员企业通过联盟获取大于各自“独立”或“对立”行动所获取的利益，已经成为企业生存发展的必由之路。

企业联合各取所需

当今科技的高速发展和产品的日益复杂化，令企业无论规模多大，都使单独控制所有产品和所有技术的时代一去不复返。技术和产品的关键部位往往由不同企业生产和开发。虽然企业可以通过兼并或吞并取得必要的生产技术，但是控制复杂技术与生产会使企业规模过于庞大，难于管理。最快最有效的办法便是企业间的联合，各取所需，灵活进取，发挥各自所长。

战略联盟作为一种创新形式

在 20 世纪 90 年代，工商业正在发生的最伟大的变革，不是以所有权为基础的企业关系的出现，而是以合作伙伴关系为基础的企业关系的加速度增长。作为现代企业组织制度的创新形式，战略联盟已成为现代企业加强其国际竞争力的重要方式之一，被誉为 20 世纪 20 年代以来最重要的组织创新。

寻找合适的同盟伙伴

企业在联合与合作之前，首先要树立明确的战略目标，并据此来寻找或接受能



帮助其实现战略意图、弥补战略缺口的合作伙伴。一个合适的同盟伙伴的基本条件是：能够带来本企业所渴望的技术、技能、知识风险分担和进入新市场的机会等。还要留意，文化上相容、相似的企业比有较大文化差异的企业更适合成为本企业的合作伙伴。

合作是一种长远战略

联盟关系并不是企业与企业之间的一次性交易关系，而是相对稳定的长期合作关系。因此企业参与联盟的目标不在于获取一定的短期利益，而是战略层面希望通过持续的合作增强自身的竞争优势，以实现长远的收益最大化。

读故事，学管理——顺柏的战略联盟模式

顺柏是一家新公司，专业生产销售电磁炉，有一定的生产实力，主打国内市场，但是还没有完善的生产管理、软件的系统管理，尤其市场营销方面是弱势。它的不足，正好是柏菲的长项，不仅在管理方面，柏菲的销售能力也非常强，在全国有以销售为主体的四家分公司，有些地方还有独立的销售群体和网络。

双方达成协议，以联营的方式签约共同经营。这种“同居”被业界认为是“具有探索性的联营尝试”。广州柏菲将主营产品国内市场销售交由顺柏代理，自己集中精力做好 OEM；顺柏则将电磁炉 OEM 营销这一块交由柏菲负责，自己集中精力做好国内市场。在让出的经营领域，双方自以成本价向对方供货，完全将利润让给对方。这种“同居”使双方均增加了一个品牌及产品系列的营销，却不需要承担相应的投资风险。

由于企业之间的资源具有很大的差异性，而且不能完全自由流动。一个成功的企业都有它特殊的资源优势，但任何企业都不可能在所有资源类型中拥有绝对优势，即使同一资源在不同企业中也表现出极强的异质性，从而构成了企业资源互补融合的物质基础。在选择合作伙伴时，要选择与自己企业核心能力有差异的企业结为联盟。充分利用各自企业的优势、团结合作、挖掘生产潜力、共同创造价值。如果自己企业拥有规范的管理、良好的品牌、众多的客户、较好的信誉等，可以利用自己的优势，寻找资金较雄厚、规模较大、技术力量较强，但管理相对较弱、市场开发不好的企业，利用他的资金、设备、技术，用你的管理、信誉、品牌，去开拓更广大的市场，达到强强联合、互惠互利的双赢目的，同时也减少了竞争的对手。



098 把资源留给未来的机会和明天的增长

资源效用应最大化

资源总是有限的，人力更是有限，要做的事太多，要走的路太长，我们没有那么多的精力做我们想做的所有的事，那么就应该选择我们最有把握的，最有兴趣的方面坚持下去，把时间和精力花在刀刃上，有野心是对的，但要考虑自己的能力和资源，只有各个因素的和谐发展才是最重要的。

学会放弃的三种情况

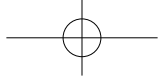
在三种情况下，企业要学会放弃，即某种产品、服务、市场或流程“仍旧有几年好日子可过”；保留某种产品、服务、市场或流程的理由只是“它们已经完全被注销了”；江河日下的原有产品、服务、市场或流程的继续存在，导致如旭日般冉冉升起的新产品、服务、市场或流程的发展受到阻碍或被人们所忽视。放弃不是不思进取，恰到好处的放弃，其实是为了更好地进取！

放弃是一种挑战

由于企业资源有限，这时候企业要学会放弃原来创造的技术甚至产品，这样才能挤出部分资源支持新的创新，寻找新的机会，争取明天更大的增长。对于管理者来说，放弃是一项极大的挑战。因为管理中遇到的事情往往是一片灰色和混沌。高明的管理者要能够从混沌中查明一条道路，明晰趋势和方向。

放弃同样能发挥价值

曾经有位长者在行驶的火车上，不小心将刚买的鞋弄掉了一只，同车厢的人都为之惋惜！却不料长者又将另一只也扔出窗外，让人大吃一惊！长者却说：“这只



鞋无论多么贵，对我而言已经没有用了！若谁捡到这一双，说不定还能穿呢！”的确，与其抱残守缺，不如断然放弃！

把资源留给未来的机会和明天的增长

一个领域有很强的盈利性，必然会导致激烈的竞争，而这时企业再投入大量的资源，忽视了明天的增长，这明显会让企业脱轨。企业能够创造的资源有限，应该为了更好的发展，把眼光放长点，把资源留给未来的机会和明天的增长。

读故事，学管理——放弃也是一种战略

以生产电热水器产品为主的Z公司，为了在市场竞争中赢得较大的主动权，近年来推出了一个号称“全封闭”的产品策略，其策略的主要内涵为：一是产品的“规格全封闭”，产品的容量从8升到300升，每个规格都有；二是产品的“价格全封闭”，从低端产品的300多元价格起，到高档产品的2000元以上，各个价位的产品都具备。Z公司的目的是满足不同阶层、不同需求及不同购买能力的消费者，在激烈的竞争市场上筑起一道坚固的“防火墙”，不给竞争者以市场的空隙。但该策略实施后，市场的反映依旧平平，而企业为此付出的开发成本，好像也回收无望。

1985年，通用汽车曾新建土星分部，企图开发先进的土星牌轿车以抵御外国轿车大规模进入美国市场。作为当时通用最年轻的牌子，“土星”不存在背历史包袱的问题，大可标新立异轻装上阵。但通用汽车还是把过多的精力放在了旧车型的生产上，这大大影响了对新车型——土星车应有的投入。

任何企业能够用于市场竞争的资源都是有限的，这就给企业在市场竞争中的能力造成了一定的局限性，因此，企业在市场竞争中的首要课题，就是要学会放弃，亦即做自己能做的事，做自己善做的事。

土星车的明天是很美好的，但企业却没意识到这一点，让一个机会就这样溜走了。放弃是企业聚集能力的策略。有限的资源决定了有限的企业能力。“金无足赤，人无完人”，企业和人一样，并不是无所不能。企业的人力、物力、财力等资源要素以及企业的产品力、营销力、品牌力、信息力、知识力等能力要素也必定有长有短。事实证明，那种“脚踏两只船”、“鱼和熊掌均可兼得”的理念和做法，势必稀释企业资源，分散企业精力，导致企业在漫长的战线上散兵游勇，元气大伤，而最终被无情的市场淘汰出局。



099 未实施的计划，只是美好的意图

制订行动计划

战略决策的背景下，我们常常会把问题的症状跟真正的问题混淆，而且由于注意力放在了症状上，问题就被忽视了。要制订一个行动计划，确定必须采取哪些行动、何时执行以及谁将负责决策的实施。否则，未实施的计划，只是美好的意图。

把握时机，当机立断

在瞬息万变的商业社会里，把握时机，当机立断，比一天开几次会议来得实际。虽然综合众人的意见，会给你带来相当的安全感，但众人参与的计划，并不一定是成功的计划。与其浪费时间在空谈上，不如看准机会，发挥决断能力，那么比其他崇尚空谈的公司，你会快人一步。口头计划或是纸上谈兵都不是生存之道，只有真实实践了，你才知道其中的奥妙。

行动需及时

许多创业者耽于空想，总是“夜里想了千条路，白天还照老路行”。成功者喜欢说：“你现在已经有了一个好的创意了吗？如果有，现在就去！”任何生意交易，如果过于慎重，反而错失良机；虽然慎重是做生意的重要条件，但绝不是成功的必要因素。进行计划时，达到及格的标准就可着手进行。如果事事追求完善，反而会造成畏缩，以致计划迟迟不能实行。

有想法需落实

拿破仑·希尔认为，天下最悲哀的一句话就是：“我当时真应该那么做却没有那么做。每天都可以听到有人说：‘如果我 1952 年就开始那笔生意，早就发财啦！’”



或‘我早就料到了，我好后悔当时没有做！’”一个好创意如果真的彻底施行，当然也会带来无限的满足。

计划还需靠执行

目标的实现最终要靠执行者付诸实际的行动，如果执行不到位，那么无论多么完美的计划都无法达到理想的效果。执行犹如打仗，给你充足的枪支和子弹，如果没有有执行力的士兵就只能失败。执行犹如拳击，五指不握紧如何发力击倒对方？因此，管理者在注重计划的制订时，更要注重执行的必要性。

读故事，学管理——再美好的蓝图也要靠落实

曾经有这么一个故事：有个很有才气的教授，告诉朋友，他想写一本传记，专门研究“几十年以前一个让人议论纷纷的人物的轶事”。这个主题又有趣又少见，真的很吸引人。这位教授知道得很多，文笔又很生动，这个计划注定会替他赢得很大的成就、名誉与财富。

一年过后，教授的朋友碰到教授时，无意中提到他那本书是不是快要大功告成了？

可是老天爷，他根本就没写！教授犹豫了一下，好像正在考虑怎么解释才好。最后解释说太忙了，还有许多更重要的任务要完成，因此自然没有时间写了。他这么辩解，其实就是要把这个计划埋进坟墓里。他找出各种消极的理由，已经想到写书多么累人，因此不想找麻烦，事情还没做就已经想到失败的理由了。每天都有几千人把自己辛苦得来的新构想取消或埋葬掉，因为他们不敢执行。过了一段时间以后，这些构想又会回来折磨他们。

计划是需要的，但不能一直停留在计划阶段，毕竟事情要做了才会出结果，而不是靠人的意念就能有产出的。下决心去做的人，会将自己的蓝图写下来诚实地面对自己，拟订计划，拟订完成时间，根据自己的计划每天作自我检讨，严格面对自己的计划，让每一个想法都付诸行动，收获每一分成果。



100 在并购中实现外部增长

企业并购成为现实所趋

企业要进行大规模资本积累，把大量利润转化为资本，以提高生产能力，扩大生产规模，在不断增长实力的基础上，加强垄断与竞争能力。否则，企业就不能取得在竞争激烈的市场上的优势，就有被竞争对手打败的危险，也就不能保存自己原有的资本。因此，企业并购就成为积累资本、增长实力，加强竞争力的主要手段。

企业壮大需外部扩张

美国著名经济学家施蒂格勒在考察美国企业 200 多年的企业成长路径时指出：“没有一个美国大公司不是通过某种程度、某种形式的兼并收购而成长起来的，几乎没有一家大公司主要靠内部扩张成长起来。”所以，企业要壮大离不开外部扩张，在并购中实现增长。

企业并购的方式

并购的方式，通常归类为横向并购、纵向并购和混合并购。横向并购，通常指同行业间的并购，是同类产品综合生产能力、市场占有空间、资源掌控能力的延伸。纵向并购，通常是对上下游产业链的扩张和收购，对生产和经营过程相互衔接、紧密联系的企业之间的并购。混合并购，是指处于不同产业，不同市场，且业务关联程度不大的企业之间的并购。

企业并购的作用

企业实现规模扩张虽然可以通过进行新建、扩建和改建等基本建设的手段来进行，但是企业项目的基础建设工作往往需要投资者有充分的资本积累，投入大量的人财物力。而企业并购则可以突破企业积累绝对界限的限制，快速有效实现企业规模扩张，使现存企业重新组合，进行实力更为雄厚的资本投资和扩大再生产。



企业并购的意义

并购会为企业带来巨大的发展，一旦并购最终取得的结果达到预期的设想，那么并购的意义必定是重大的：因为几乎所有企业并购的目的都是为了整合发展优势，从而进一步增强其竞争能力，对所在行业进行主导。并购的成功不仅仅是对企业自身产生重大影响，也将对并购企业所处的行业产生一系列的影响。



读故事，学管理——并购促发展

2004年12月8日，联想用12.5亿美元购入IBM的PC业务，自此，位于全球PC市场排名第九位的联想一跃升至第三位。这次并购从品牌、技术、管理、产品、战略联盟和运营等各方面对于联想本身都有巨大的提升。并购后，IBM个人电脑业务的全套研发体系归联想所有，联想的采购和营销成本则由于借助了IBM原有的分销渠道得到大大优化。

2009年12月11日，北汽以2亿美元成功收购瑞典萨博汽车公司相关知识产权。北汽成功收购萨博技术，一是通过收购得到了先进的核心技术；二是通过收购取得了完整的质量与制造工艺体系，为产品技术的消化吸收和研发制造提供了有利条件；三是这次收购具有极高的性价比，为基于产品性能和成本控制的自主品牌产品市场定位提供了有利条件。

2009年12月26日，顺德日新宣布收购智利一座储量高达30亿吨的铁矿。日新在矿山项目中持股超过七成，投资约10亿元全部来自于自有资金。同时，顺德日新也与中国五金矿产进出口珠海公司签订了战略合作协议，开采之后所有铁矿都将由中国五矿珠海公司进口，承诺智利项目所产矿石将以低于国际市场20%到30%的价格，通过央企中国五矿珠海公司内销渠道，打入国内市场。

联想的经验告诉我们，民族企业尽管在技术、管理等方面相比国外企业处于低位，但如果敢于抓住时机，取己所需，那么，借助这种品牌并购迅速上位也是未来中国企业迅速扩大海外影响的可取之道。也许北汽这次“走出去”不像其他企业的并购投资那样引人注目，但它却抓住金融危机后跨国并购难得的机遇，开启了在发达国家收购先进成套设备的快乐之旅。民营企业以其灵活的经营方式、敏锐审视市场和捕捉机会的能力，以及快速果决的决策效率，本着“寸有所长，尺有所短”的谦虚姿态，迅速完成海外矿山收购，显示了产权清晰的民营企业独具的灵活性和创新精神在对外扩张中的优势。

通过并购可以提高企业对市场的控制能力，通过横向并购，达到行业特定的最低限度的规模，改善行业结构、提高行业的集中程度，使行业内的企业保持较高的利润率水平。当一个企业决定扩大其在某一特定行业的经营时，一个重要战略是并购那个行业中的现有企业，而不是依靠自身内部发展。企业并购的另一战略动因是市场力的运用，两个企业采用统一价格政策，可以使他们得到的收益高于竞争时的收益。企业并购在企业战略格局中起到至关重要的作用。

